

REDISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO
TÉCNICO DE ATHLETIC COLOMBIA SAS.

CARLOS FELIPE MARIN RAMIREZ
RICARDO ANDRES RAMIREZ CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES.
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C
2016

REDISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO
TÉCNICO DE ATHLETIC COLOMBIA SAS.

CARLOS FELIPE MARIN RAMIREZ
RICARDO ANDRES RAMIREZ CASTAÑEDA

Trabajo de grado para optar al título
de Especialista en Gerencia de Proyectos

DIRECTOR
ING. OSCAR IGNACIO GÓMEZ SILVA, PMP

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES.
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C
2016

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. Julio de 2016.

Dedicatoria

A Dios, por darnos la fuerza y perseverancia para alcanzar nuestras metas.

A nuestras familias, por su paciencia, apoyo y dedicación.

A la Universidad Piloto de Colombia y sus docentes, por la formación y las herramientas proporcionadas durante este tiempo, para desempeñarnos como Gerentes de Proyecto.

A nuestro director de proyecto de grado, el Ingeniero Oscar Ignacio Gómez Silva, por su colaboración y dedicación para llevar a buen término en el presente trabajo.

A nuestros amigos, por su compañía y apoyo, aportando en nuestro desarrollo profesional.

Tabla de Contenido

Introducción.....	11
Objetivos del proyecto.....	12
Resumen.....	11
1. Formulación	14
1.1 Organización para la cual se desarrolla el proyecto	14
1.1.1 Razón social	14
1.1.2 Misión.....	14
1.1.3 Visión	14
1.1.4 Clientes Principales	14
1.1.5 Productos Principales	15
1.1.6 Proveedores principales.....	15
1.1.7 Competidores principales	16
1.1.8 Tamaño	17
1.2 El problema	17
1.2.1 Antecedentes	17
1.2.2 Matriz de interesados	18
1.2.3 Árbol De Problemas	15
1.2.4 Árbol De Objetivos	16
1.2.5 Alternativas de solución	17
1.2.6 Matriz del Marco Lógico.....	18
1.3 Objetivos del proyecto	19
Objetivo General	19
Objetivos específicos.....	19
1.4 Marco metodológico	20
1.3.1 Fuentes de información	20
1.3.2 Tipo y método de investigación	20
1.3.3 Herramientas	20
1.3.4 Supuestos y restricciones	21
1.3.5 Entregables del proyecto	21
1.3.5.1 Entregables para la Gerencia.....	21
1.3.5.2 Producto del proyecto.....	22
1.5 Project Charter.....	22
1.5.1 Justificación.....	22
1.5.2 Objetivo General	22
1.5.3 Factores Claves para el Éxito	22
1.5.4 Requerimientos.....	23
1.5.5 Fases	25
1.5.6 Riesgos	25
1.5.8 Costos Estimados	26
1.5.9 Aprobación	27
1.5.10 Gerente del Proyecto	27
1.5.11 Patrocinador del Proyecto	28
1.5.12 Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto.....	28
2. Estudios y Evaluaciones.....	29

2.1 Estudio Técnico.....	29
2.1.1 Localización	29
2.1.2 Tamaño	29
2.1.3 Proceso	29
2.1.4 Materia prima	30
2.1.5 Estructura organizacional	30
2.2 Estudio de Mercado.....	30
2.2.1 Competidores	30
2.2.2 Mercado Potencial.....	31
2.2.3 Mercado objetivo.....	31
2.2.4 Precio.....	32
2.3 Estudio Ambiental.....	33
2.3.1 Flujos de entrada y salida	33
2.3.2 Huella de Carbono.....	34
2.3.4 Matriz P5	35
2.3.5 Indicadores	35
2.4 Estudio Social.....	36
2.5 Estudio Financiero.....	36
3. Plan de gestión del proyecto.....	41
3.1 Procedimiento control de cambios	41
3.2 Plan de gestión del alcance.....	43
3.2.1 Planear el Alcance	43
3.2.2 Requerimientos.....	44
3.2.3 Alcance	45
3.2.4 WBS	47
3.2.5 Diccionario WBS	48
3.2.6 Control.....	60
3.3 Plan de gestión del tiempo	61
3.3.1 Planear cronograma.....	61
3.3.2 Cronograma	61
3.3.3 Control.....	62
3.4 Plan de gestión de costos.....	62
3.4.1 Planear la gestión de costos.....	62
3.4.2 Costos	64
3.4.3 Presupuesto.....	65
3.4.4 Control.....	66
3.5 Calidad	66
3.5.1 Política de calidad	66
• Estándares de calidad	67
3.5.3 Actividades de control.....	67
• Actividades de aseguramiento.....	68
3.5.5 Métricas	69
3.6 Recursos Humanos	71
3.6.1 Organigrama detallado	71
3.6.2 Matriz de roles y funciones	71
3.7 Comunicaciones	74
3.8 Plan de gestión de riesgos	75

3.8.1 Oportunidades	75
3.8.2 Amenazas	75
3.8.3 Matriz de probabilidad e impacto.....	76
3.8.4 Registro de riesgos	79
3.8.5 Planes de respuesta.....	81
3.9 Plan de adquisiciones	83
3.10 Plan de gestión de grupos de interés	84
Referencia.....	88
Anexos.....	89

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de interesados</i>	18
Tabla 2. <i>Continuación Matriz de Interesados</i>	19
Tabla 3. <i>Alternativas de solución</i>	17
Tabla 4. <i>Matriz del marco lógico</i>	18
Tabla 5. <i>Hitos</i>	26
Tabla 6. <i>Costos</i>	26
Tabla 7. <i>Precios por línea</i>	32
Tabla 8. <i>Indicadores de gestión ambiental</i>	35
Tabla 9. <i>Flujo de caja actual</i>	37
Tabla 10. <i>Flujo de caja proyectado</i>	39
Tabla 11. <i>Indicadores financieros</i>	40
Tabla 12. <i>Cronograma por fases</i>	62
Tabla 13. <i>Costos por recurso</i>	64
Tabla 14. <i>Curva S</i>	65
Tabla 15. <i>Codificación de documentos</i>	68
Tabla 16. <i>Criterios de calificación</i>	70
Tabla 17. <i>Matriz RARC</i>	71
Tabla 18. <i>Matriz de comunicaciones</i>	74
Tabla 19. <i>Medidas cualitativas de probabilidad</i>	76
Tabla 20. <i>Medidas cualitativas de impacto</i>	77
Tabla 21. <i>Matriz de probabilidad e impacto</i>	78
Tabla 22. <i>Matriz de riesgos</i>	79
Tabla 23. <i>Formato registro de riesgos</i>	82
Tabla 24. <i>Interesados</i>	84
Tabla 25. <i>Nivel de participación interesados</i>	86
Tabla 26. <i>Matriz gestión de interesados</i>	87

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de Problemas Definidos.....	15
Figura 2. Árbol de Objetivos Definidos	16
Figura 3. EDT.....	25
Figura 4. Organigrama Athletic Colombia SAS	30
Figura 5. Flujo de entrada y salidas.....	34
Figura 6. Flujograma de procedimiento de control de cambios	43
Figura 7. Costos por recurso	64
Figura 8. Curva S	65
Figura 9. Organigrama proyecto	71
Figura 10. Matriz Poder vs Interés	85
Figura 11. Matriz Poder vs Influencia.....	85

Lista de anexos

Anexo A. Huella de carbono	89
Anexo B. Matriz PESTLE.....	90
Anexo C. Matriz P5.....	91
Anexo D. Cronograma	92
Anexo E. Formato solicitud de cambio	94

Resumen

Athletic de Colombia SAS, empresa líder en la comercialización de equipos de gimnasia, ropa y accesorios, con más de 20 años de experiencia; creó en el año 2015 la línea de negocio de servicio técnico para equipos de gimnasia; a partir de la adquisición y fusión de la empresa Technicall Services Colombia SAS, empresa especializada en este servicio. De esta manera adoptó la tecnología, infraestructura, procesos y procedimientos que estaban en operación en dicha compañía.

Durante la naciente operación se evidenciaron varias falencias en los resultados esperados de la nueva línea de negocio, y por lo tanto se decidió realizar el análisis buscando optimizar la operación y obtener los resultados esperados, al ser una línea estratégica para la compañía.

El presente proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, toma esta necesidad y aplica las mejores prácticas definidas por el PMI, para analizar y describir, como bajo la Gerencia de Proyectos se puede estructurar de la manera adecuada el proyecto, generar los modelos de seguimiento y control, y llevarlo a término en el marco de alcance, costo, tiempo y calidad.

Abstract

Athletic de Colombia SAS, a leading company in the marketing of gymnastics, clothing and accessories equipment, with more than 20 years of experience; Created in 2015 the business line of technical service for gymnastics equipment; started with the acquisition and merger of the company Technicall Services Colombia SAS, company specialized in this service. In this way Athletic de Colombia SAS adopted the technology, infrastructure, processes and procedures that were in operation in that company.

During the nascent operation there were several shortcomings in the expected results of the new business line, and therefore it was decided to carry out the analysis seeking to optimize the operation and obtain the expected results, being a strategic line for the company.

The present project of degree to opt for the title of Specialist in Project Management, takes this necessity and applies the best practices defined by the PMI, to analyze and to describe, as under the management of projects can be structured in the appropriate way the project, Generate the models of monitoring and control, and carry it to term in the framework of scope, cost, time and quality.

Introducción

En la actualidad uno de los retos de las empresas, a parte del incremento en la utilidad económica; es en plan de mejora continua en la calidad de los procesos, como facilitador de la operación y en especial como garante de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los continuos cambios del mercado y en entorno; apoyando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, administrativos y operativos.

Como complemento del portafolio de productos y en busca de ofrecer una solución integral a sus clientes, Athletic de Colombia SAS, tomó la decisión estratégica de crear el área de servicio técnico para equipos de Gimnasia, complementando el área de postventa en su portafolio, y para lograr este objetivo adquirió y fusionó la compañía Technicall Services Colombia SAS, adoptando el conocimiento, infraestructura, recursos, procesos y procedimientos de esta compañía. Durante la ejecución del proceso de fusión y en los primeros meses de operación de esta nueva línea, a partir de los resultados obtenidos, se hizo evidente que debía buscarse mejoras en la operación que genere las utilidades y beneficios buscados por la organización.

Este proyecto para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, nace a partir de esta necesidad y utiliza las mejores prácticas propuestas por el PMI, para dar modelamiento, soporte y brindar herramientas de control; que faciliten y garanticen la correcta ejecución del proyecto de mejora que requiere la organización; buscando que el proyecto se lleve a término enmarcado en los pilares de alcance, tiempo, costo y calidad.

1. Formulación

1.1 Organización para la cual se desarrolla el proyecto

1.1.1 Razón social

Athletic de Colombia SAS

1.1.2 Misión

En Athletic creemos firmemente en la gimnasia de convivencia, como un método ideal para mejorar la calidad de vida de las personas, por eso ofrecemos soluciones de acondicionamiento físico de fácil acceso para la comunidad en general que permitan obtener la mejor preparación física que favorezca la salud integral de las personas (Acerca de Athletic, s.f.).

1.1.3 Visión

Queremos convertirnos en el gestor de un cambio cultural, un cambio de mentalidad fundamentado en el cambio de nuestros hábitos sedentarios, queremos que cada vez más personas se decidan a mejorar sus capacidades y habilidades y por lo tanto mejorar sus vidas, acercándolas a soluciones de entrenamiento y acondicionamiento para todos los estilos de vida, que logren detonar en ellos el deseo de trabajar por una vida más saludable en todo sentido; consolidando para el año 2020 el doble de nuestros puntos de venta y siendo marco de referencia a nivel nacional tanto por la calidad y oferta de productos, como por la excelencia de nuestro soporte postventa. (Acerca de Athletic, s.f.).

1.1.4 Clientes Principales

- **Compensar. (Cliente principal por Reconocimiento)**
- **Coca Cola. (Cliente principal por Reconocimiento)**
- **Cusezar. (Cliente principal por volumen de Ventas)**

- **Bancolombia. (Cliente principal por Reconocimiento)**
- **Marval. (Cliente principal por volumen de Ventas)**
- **Pacific Rubiales.(Cliente principal por Reconocimiento)**

(J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

1.1.5 Productos Principales

Equipos de acondicionamiento físico para el Hogar, Línea Institucional y Línea Profesional que comprenden:

- **Equipos Cardiovasculares:** Caminadoras, Elípticas, Escaladoras, Remo, Bicicletas Estáticas, Bicicletas Recumbent y Bicicletas Spinning.
- **Equipos de Fuerza:** Multifuerzas, Máquinas de peso libre, Bancos, Barras, Discos y Mancuernas.
- **Accesorios:** Monitores de Ritmo Cardíaco, Balones Terapéuticos, Colchonetas, Muñequeras-Tobilleras, Lazos, Equipos y Accesorios para Abdominales, Pisos de Caucho, entre otros. (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

1.1.6 Proveedores principales

CYBEX con más de 40 años fabricando máquinas de Fitness; es la marca preferida de los deportistas profesionales y ligas deportivas como NFL, NBA, MLB, NHL, la FIFA y el PGA Tour. Los productos Cybex están diseñados y fabricados en EE.UU. Athletic de Colombia es distribuidor exclusivo para Colombia. . (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

ATHLETIC BRASIL, fabricante con más de 28 años en el mercado, es referencia y líder en la fabricación de equipos de Fitness, Athletic de Colombia es distribuidor exclusivo para Colombia. (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

ICON HEALTH & FITNESS Distribuidor de importantes marcas como Norditrack, Weider, Pro-Form, Free Motion Fitness, Gold's Gym; cuenta con una amplia gama de productos y accesorios que complementan el portafolio de Athletic de Colombia. (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

IVIVA Inc. Fabricante Chino de las marcas SPORTOP y Evolution Fitness (marca propia), da cubrimiento a las líneas de entrada y permitió la creación de marca propia que cubre uno de los más importantes proyectos de crecimiento y expansión de la compañía. (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

1.1.7 Competidores principales

FITNESS MARKET S.A.S, distribuidor exclusivo para Colombia de las marcas profesionales LIFE FITNESS (USA), HAMMER STRENGTH (USA), HAMPTON (USA), SCHWINN- STAIR MASTER (USA), OCTANE (USA), PROTEUS. Cuenta con una red de distribución de 8 puntos de venta a nivel nacional. (Fitnessmarket.com.co/nosotros, s.f.).

SITO COMERCIAL LTDA, a través de la marca comercial Gym Shop es una organización con sedes en Estados Unidos, México y Colombia, que comercializa las marcas Gym Shop, PRECOR y Swing. Tiene cubrimiento de 5 puntos de venta a nivel nacional. (Gymshopcol.com/institucional/quienessomos, s.f.)

FORMA EQUIPOS PARA GIMNASIO es una empresa colombiana que opera como fabricante y comercializador de la marca Forma; también tiene la representación y distribución de la marca Matrix (China). Tiene cubrimiento nacional con 4 puntos de venta directa y exporta a Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá, Costa Rica. (Formaequipos.com/compania/quienes-somos, s.f.)

1.1.8 Tamaño

Basados en la normatividad vigente para clasificación de empresas estipulado en el artículo 2 de la Ley 590 de 2000 y modificado por el artículo 2 de la Ley 905 de 2004; la Empresa Athletic de Colombia S.A.S., se clasifica como Mediana Empresa, planta de personal inferior a 200 trabajadores y activos inferiores a 30.000 SMMLV.

1.2 El problema

1.2.1 Antecedentes

Athletic de Colombia SAS nace en el año 1992, como empresa de carácter privado, con el objetivo de mejorar la calidad de vida, salud y bienestar de sus clientes a partir del acondicionamiento físico.

En este momento cuenta con ventas de \$24.000 Millones de pesos anuales; tiene presencia nacional con una red de tiendas propias de 28 puntos; y adicionalmente cuenta con red franquicias y distribuidores, que incluyen grandes superficies; posicionando a Athletic de Colombia SAS, como un líder del mercado.

En el año 2015 tomó la decisión de adquirir y fusionar la compañía Technicall Services Colombia SAS; empresa especializada en servicio técnico para máquinas de gimnasio, creando así la unidad de negocio de Servicio al Cliente.

Actualmente, Athletic de Colombia SAS cuenta con un proceso operativo que le permite gestionar las solicitudes de los clientes (instalación, mantenimiento y reparación de sus productos) que se generan diariamente por las líneas de contacto, sin embargo estos procesos no cuentan con estándares claros ni con un flujos de información organizados, que permitan no solo identificar el estado y llevar trazabilidad de un incidente, sino realizar el monitoreo, gestión y control de los indicadores que el área de soporte requiere

para sus labores, analizando el desempeño e implantando políticas de mejoramiento continuo para fidelizar a sus clientes y mejorar la rentabilidad del área; lo que ha ocasionado un incremento considerable en las quejas de los clientes y la percepción de baja calidad en sus productos y servicios. (J. Caballero, comunicación personal, 11 de octubre de 2015).

1.2.2 Matriz de interesados

Tabla 1. *Matriz de interesados*

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y MANDATOS
Empresa Athletic	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas por servicios. Incrementar los niveles de satisfacción de atención de servicio al cliente. Estar a la vanguardia en Innovación. Mejoramiento de procesos y procedimientos de A al C. Implementación de nuevas herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Costo del proyecto Interacción entre las áreas de interés Tiempo de implementación de la solución Información actualizada Falta de conocimiento Mayor solicitud de PQRs 	<ul style="list-style-type: none"> (R) Personal Profesional (R) Recursos Económicos (M) Conocimientos (R) infraestructura tecnológica
Cliente Final	<ul style="list-style-type: none"> Mejor atención Facilidad en la adquisición de servicios. Satisfacción en la prestación del servicio Mejores tiempos de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Cobro por servicios de solución tecnológica Demoras y reprocesos en la atención de requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> (R) Recursos Económicos

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 2. *Continuación Matriz de Interesados*

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS Y MANDATOS
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ventas Reconocimiento y expansión de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de entrega. Mayor solicitud de PQRs Venta de servicios frustrados Disponibilidad inmediata de inventario de repuestos 	<ul style="list-style-type: none"> (R) Personal Profesional (R) Recursos Económicos (M) Conocimientos (R) infraestructura tecnológica

Fuente: Construcción de los Autores

1.2.3 Árbol De Problemas

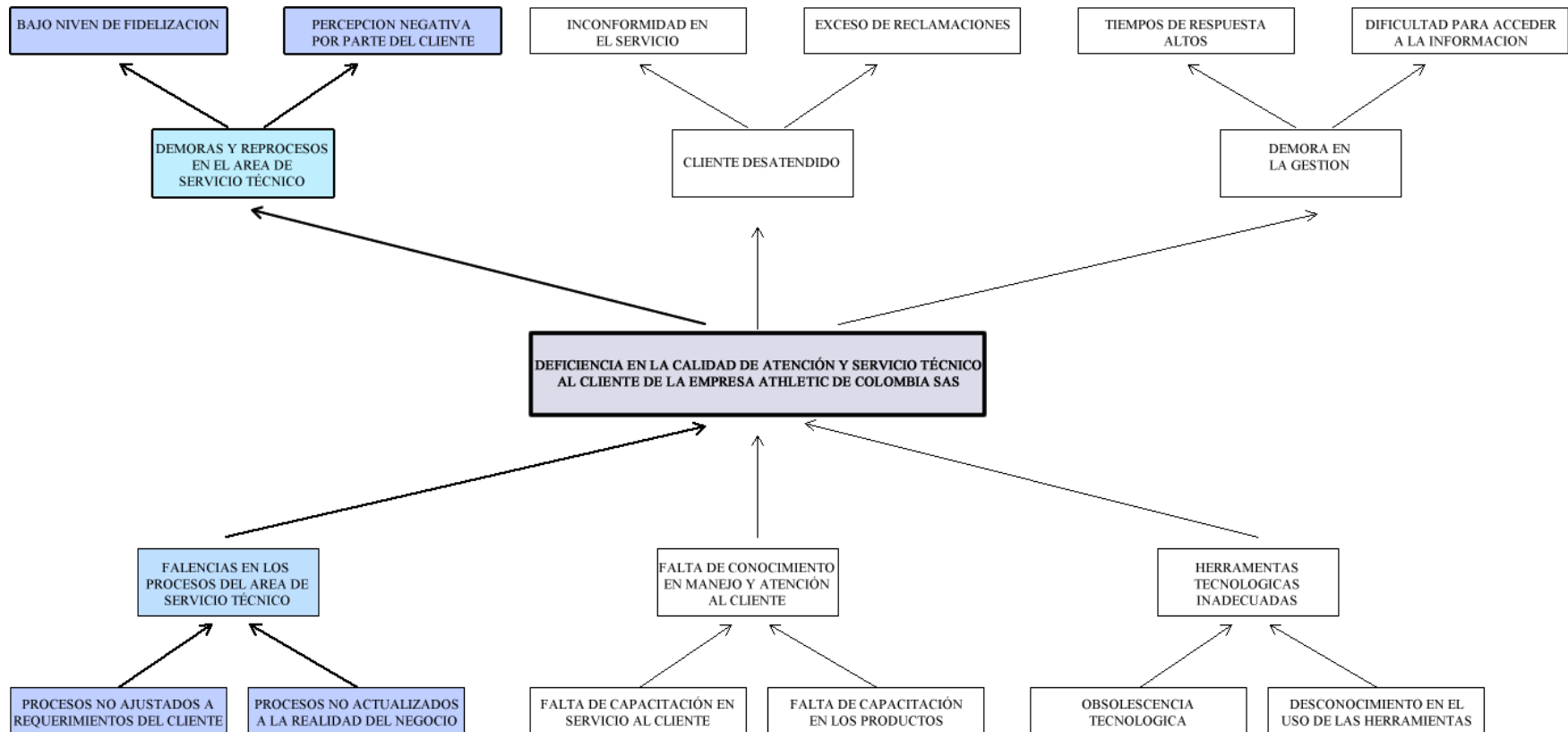


Figura 1. Árbol de Problemas Definidos

Fuente: Construcción de los autores

1.2.4 Árbol De Objetivos

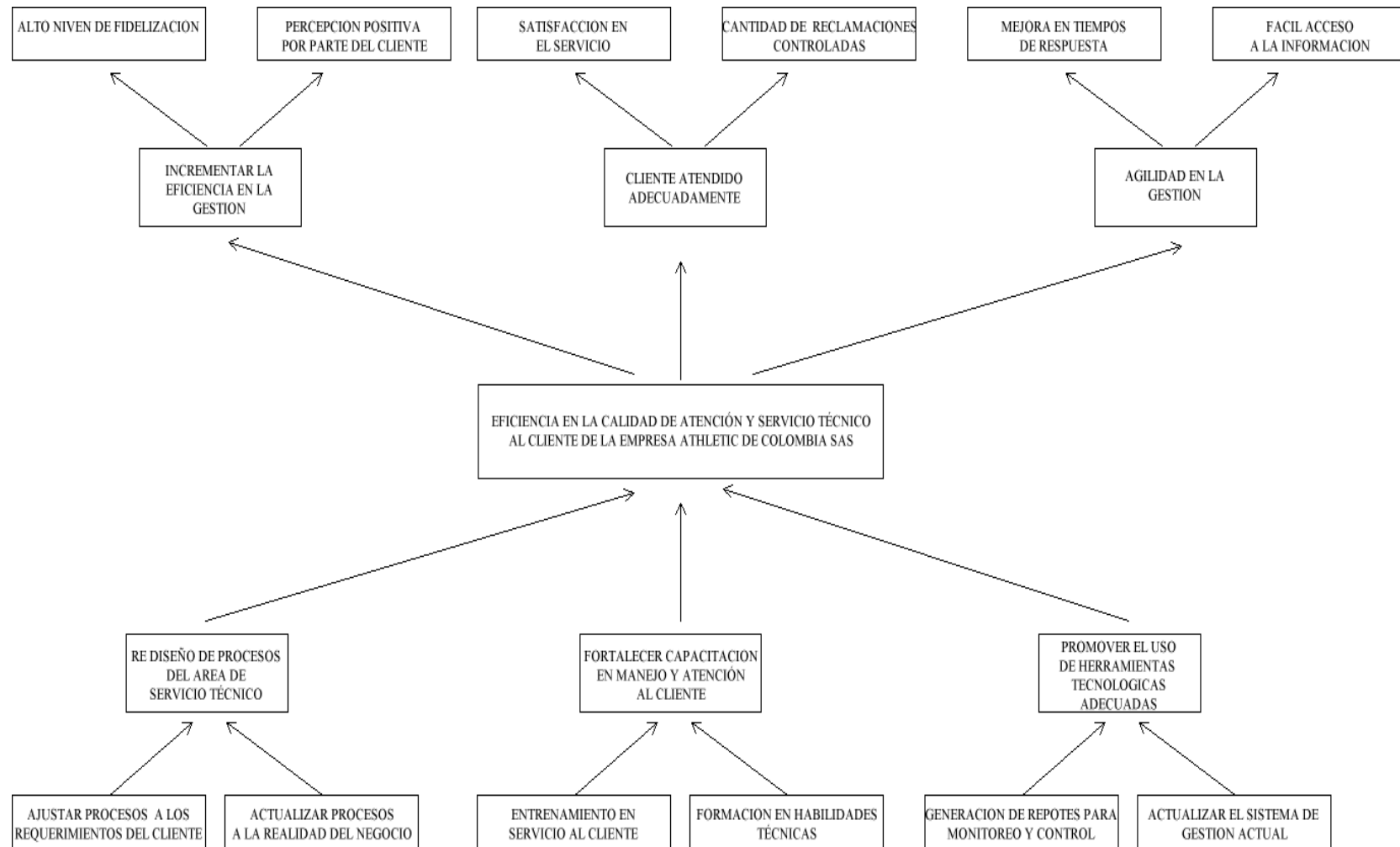


Figura 2. Árbol de Objetivos Definidos

Fuente: Construcción de los autores

1.2.5 Alternativas de solución

Tabla 3. *Alternativas de solución*

OBJETIVOS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2
Implementar estrategias para la solución de fallas en los procesos y procedimientos del área de servicio al cliente	Análisis y mejora de los procesos y procedimientos actuales de atención y servicio al cliente en la empresa.	Desarrollo e implementación de nuevos procesos y procedimientos para la atención y servicio al cliente en la empresa.
Implementar mecanismos de Innovación en la prestación del Servicio	Ofrecer múltiples canales de comunicación para la prestación del servicio al cliente.	Implementación de un nuevo servicio de outbound para seguimiento y ofrecimiento de productos al cliente final.
Fortalecer la Capacitación en manejo, atención y servicio al cliente	Capacitación al personal de la empresa directamente involucrado en el área de atención y servicio al cliente	Capacitación a todo el personal de la empresa en atención y servicio al cliente
Promover el uso de herramientas tecnológicas adecuadas	Diseño e Implementación de un software de gestión para el manejo de incidentes y reportes de operación.	Tercerizar la administración y operación del Call Center

Fuente: Construcción de los autores

1.2.6 Matriz del Marco Lógico

Tabla 4. *Matriz del marco lógico*

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	F1. Mejorar la competitividad de la empresa	F1.1. Incremento en ventas $IV = ((\text{ventas periodo actual} / \text{ventas periodo anterior}) - 1) * 100$	Estados financieros entregados por el departamento Contable, estadísticas del área de Servicio Técnico, Encuestas de satisfacción a cliente	La compañía implementa los nuevos procesos, y socializa las ventajas logrando el compromiso de los funcionarios.
		F1.2. Estados financieros son satisfactorios y acordes a lo requerido por la dirección.		
	F2. Fidelizar clientes a partir del buen servicio	F2.1. Incrementar en 50% las órdenes de servicio técnico $Var. OS = ((OS \text{ periodo actual} / OS \text{ periodo anterior}) - 1) * 100$		
		F2.2. Disminuir en 85% las quejas y reclamos de los clientes $Var. PQR = ((PQR \text{ periodo actual} / PQR \text{ periodo anterior}) - 1) * 100$		
OBJETIVOS DE PROYECTO	Rediseño de procesos, para incrementar la eficiencia en el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia	Incremento en ventas $IV = ((\text{ventas periodo actual} / \text{ventas periodo anterior}) - 1) * 100$	MV1. Estados financieros e informes generados por el área contable de la compañía	La compañía acepta y adopta los nuevos procesos; lo que ocasiona reacción positiva por parte de los clientes incrementando los servicios técnicos.
		disminución en la cantidad de cancelaciones de visitas $Var. VC = ((VC \text{ periodo actual} / VC \text{ periodo anterior}) - 1) * 100$	MV2. Indicadores de gestión	
ENTREGABLES	E1. Propuesta de mejora en infraestructura	Acta de entrega de la propuesta	Acta de producto conforme.	Se efectúan los análisis en las fechas establecidas. La empresa asigna los recursos y presupuesto a tiempo. No se presentan riesgos no identificados.
	E2. Propuesta de mejora de herramientas de software de gestión	Cumplimiento= Requerimientos entregados /Requerimientos planeados		
	E3. Propuesta de mejora de herramientas tecnológicas Hardware			
	E4. Propuesta de mejora de talento humano			
	E5. Propuesta de procesos y procedimientos	Manual de procesos y procedimientos		
	E6. Propuesta de evaluaciones de desempeño	Acta de entrega de la propuesta		
ACTIVIDADES	Gerencia de proyectos	Inversión \$44.250.000	Valor Ganado (EV), índice de rendimiento de costos (CPI), índice de rendimiento del cronograma (SPI). Nuevo manual de procesos y procedimientos	Le empresa debe asignar los recursos y presupuesto acorde al plan del proyecto, se da capacitación en los nuevos procesos y procedimientos.
	Diagnóstico	Inversión \$5.070.000		
	Re diseño de operación	Inversión \$16.725.000		
	Capacitación	Se efectúa la capacitación en los horarios y duraciones establecidas. Inversión \$625.000		
	Acompañamiento del proyecto	Acta de cierre del proyecto, Acta de lecciones aprendidas. Inversión \$3.975.000		

Fuente: Construcción de los autores

1.3 Objetivos del proyecto

Objetivo General

Proponer un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS, a partir del rediseño de procesos, aplicando metodologías BPM y las mejores prácticas propuestas por el PMI; con el fin de mejorar la rentabilidad y, atraer y fidelizar los clientes. Este proyecto tendrá una duración de 6 meses, y tendrá un presupuesto de setenta y cinco millones noventa y cinco mil pesos (\$75.095.000).

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de los procesos del área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS.
- Identificar las falencias y oportunidades de mejora de los procesos actuales.
- Proponer un nuevo proceso que incluya estrategias de mejora continua, y permita la toma de decisiones oportunas e informadas a la Gerencia de Athletic de Colombia SAS.
- Incrementar la productividad en el personal de Athletic de Colombia SAS y las dependencias que intervienen en el proceso.
- Evaluar financieramente la propuesta, con el fin de establecer el impacto que tendrá sobre las utilidades de la compañía.
- Generar un manual de Procesos del área de Servicio Técnico con la propuesta obtenida en el estudio.

1.4 Marco metodológico

1.3.1 Fuentes de información

Como marco de referencia se utilizó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK 5ta. Edición; del PMI.

Contamos con fuentes información primaria, es decir datos obtenidos de primera mano, y que hacen parte de los procesos actuales, operando como entradas para los diferentes procesos. En esta información se incluyen la información recolectada por el cliente, juicio de expertos, personal especializado y proveedores.

1.3.2 Tipo y método de investigación

El método de investigación que se ha definido para la ejecución del proyecto es de Investigación Aplicada, ya que los procesos se definen como un ciclo de mejora continua, en los que cada iteración del proceso es una oportunidad de análisis y mejora; y en consecuencia optimiza la reducción de costos, mejora en tiempos de ejecución, elimina desperdicios y mejora la calidad de los productos y servicios.

Este modelo utiliza la herramienta de mejora continua conocida como el ciclo PHVA, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do).

1.3.3 Herramientas

- Norma Técnica APA para la entrega y presentación de trabajos escritos.
- Encuestas y documentación Corporativa de Athletic de Colombia SAS.
- Documentos, normas técnicas y libros especializados de consulta para apoyar la información plasmada.

- Información obtenida de las reuniones con los interesados para sustentar la necesidad de desarrollo del proyecto.

1.3.4 Supuestos y restricciones

Supuestos

- Athletic de Colombia SAS, garantiza la disponibilidad presupuestal para la ejecución del proyecto.
- Athletic de Colombia SAS asegura el acceso a la información y al personal requerido para el levantamiento de la información (en tiempos previamente acordados).
- La Empresa facilita espacio físico en sus instalaciones y acceso a Internet.

Restricciones

- La disponibilidad de tiempo del personal, para el levantamiento de la información es ajustada.
- Se debe utilizar la infraestructura existente.

1.3.5 Entregables del proyecto

1.3.5.1 Entregables para la Gerencia

- Acta de constitución
- Informes de avance del proyecto
- Planes de gestión del proyecto
- Project charter
- Plan de implementación
- Acta de cierre del proyecto

1.3.5.2 Producto del proyecto

- Manual de procesos para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS

1.5 Project Charter

1.5.1 Justificación

El proyecto REDISEÑO DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO DE ATHLETIC COLOMBIA SAS surge de la necesidad de brindar las metodologías y herramientas necesarias para incrementar la productividad de la mesa de ayuda, lograr la explotación eficiente de los recursos a su disposición y brindar a sus clientes el soporte con la calidad que ellos exigen aumentando así el ISC (índice de satisfacción al cliente).

1.5.2 Objetivo General

Proponer un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS, a partir del rediseño de procesos, aplicando metodologías BPM y las mejores prácticas propuestas por el PMI; con el fin de mejorar la rentabilidad y, atraer y fidelizar los clientes. Este proyecto tendrá una duración de 6 meses, y tendrá un presupuesto de setenta y cinco millones noventa y cinco mil pesos (\$75.095.000).

1.5.3 Factores Claves para el Éxito

Se Definen los siguientes factores:

- Garantizar que exista Gerente del Proyecto y Sponsor.

- Realizar el proyecto en el plazo (6 meses) establecido según la línea base del cronograma del proyecto.
- Garantizar el cumplimiento a la política integrada (Calidad, SISO y Gestión Ambiental) internos de la compañía.
- Contar con el equipo humano capacitado.
- Monitorear y llevar un seguimiento objetivo y ético al control del presupuesto aprobado determinado para cumplir con el alcance

1.5.4 Requerimientos

1.5.4.1 Producto

Se Definen los siguientes requerimientos para el producto:

- Disminuir en 10% las PQRS
- Procesos flexibles y de fácil adaptación a los requerimientos del cliente final de ATHLETIC DE COLOMBIA, y a los cambios del mercado.
- Establecer las herramientas de medición y control para los procesos de mejora continua.
- Definir los planes de capacitación del personal

1.5.4.2 Proyecto

Se Definen los siguientes requerimientos para el producto:

- Tiempo de ejecución 6 meses
- Presupuesto estimado para el proyecto \$75.095.000
- Recomendar una solución tecnológica que apoye la operación y sea escalable.

1.5.5 Fases

Se realiza la siguiente EDT:

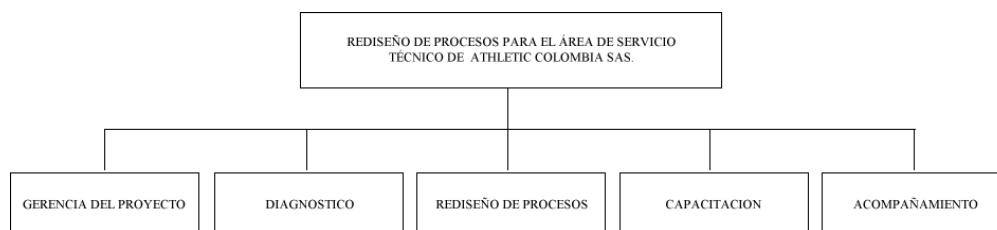


Figura 3. EDT

Fuente: Construcción de los autores

1.5.6 Riesgos

1.5.6.1 Oportunidades

Se identifican las siguientes oportunidades:

- Contar con los recursos económicos, humanos y de tiempo suficientes en calidad y cantidad.
- Equipos de trabajo comprometidos al 100% exclusivo en la implementación de este proyecto.
- Materiales, suministros y equipos para el apoyo a las actividades del proyecto.
- Cumplimiento a los requisitos de las normas ISO 9001:2015 y la política interna integrada de la compañía.

1.5.6.2 Amenazas

Se identifican las siguientes amenazas:

- Pérdida de información
- Cambios en licencias o normas que rigen la operación de las mesas de ayuda.

- Cambio de los requisitos por parte del cliente.
- Obsolescencia de la infraestructura tecnológica actual.
- Sobre costos en el presupuesto.
- Desviaciones en el cronograma planteado.
- Instalaciones físicas no aptas para el montaje de una mesa de ayuda.
- Falta de competencias en el personal.

1.5.7 Hitos Claves

Se definen los siguientes hitos:

Tabla 5. *Hitos*

DESCRIPCIÓN	FECHA
Firma de Project charter	09/04/2017
Aprobación de informe de Diagnostico	18/07/2017
Aprobación propuesta Mejora en Infraestructura	25/04/2017
Aprobación de propuesta de mejora de herramientas de software de gestión	09/05/2017
Aprobación de propuesta de mejora de herramientas tecnológicas hardware	19/05/2017
Aprobación de propuesta de mejora de talento humano	27/04/2017
Aprobación de propuesta de procesos y procedimientos	06/07/2017
Aprobación de propuesta de evaluaciones de desempeño	09/08/2017

Fuente: Construcción de los autores

1.5.8 Costos Estimados

Tabla 6. *Costos*

RECURSO	COSTO
Gerencia del proyecto	\$ 44.250.000,00
Diagnóstico	\$ 5.070.000,00
Rediseño de operación	\$ 16.725.000,00
Capacitación	\$ 625.000,00
Acompañamiento del proyecto	\$ 3.975.000,00
Reserva de contingencia	\$ 4.450.000,00
TOTAL	\$ 75.095.000,00

Fuente: Construcción de los autores

1.5.9 Aprobación

Los encargados de aprobar el Manual de Procesos para el área de servicio técnico de Athletic de Colombia SAS son:

- Gerente Técnico: Andrés Ramírez
- Sponsor: John Caballero

1.5.10 Gerente del Proyecto

El gerente del proyecto es el Ingeniero Carlos Felipe Marín Ramírez

FUNCIONES

- Realizar toda la gestión de gerencia del proyecto para el proyecto completo y para cada una de las fases del mismo.
- Garantizar que el proyecto esté alineado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Garantizar que se cumplan con todos los requerimientos de los Stakeholders y del Sponsor.
- Garantizar que se cumplan la totalidad de los entregables del producto y del proyecto.
- Nombrar el Equipo del proyecto y sus funciones dentro del proyecto.
- El gerente del proyecto es el responsable de que el proyecto se ejecute bajo la línea base del cronograma del proyecto y del producto.
- Documentar el seguimiento de Gestión y entregar dicha documentación para establecer la formalidad de las lecciones Aprendidas.
- Coordinar las reuniones de seguimiento del proyecto.

- Garantizar que exista y fluya normalmente el Plan de comunicación entre las partes interesadas.
- Crear un clima laboral agradable.

1.5.11 Patrocinador del Proyecto

El patrocinador es el Gerente Comercial John Caballero y principal interesado en que el proyecto se ejecute cumpliendo con todos los requerimientos de los Stakeholders.

FUNCIONES

- Garantizar que el proyecto esté alineado con el/los objetivos estratégicos de la organización.
- Responsable de sustentar y pedir los recursos económicos para el proyecto ante el comité ejecutivo.
- Recibir, Revisar y Aprobar y recibir los entregables del proyecto y del producto.
- Asistir a todas las reuniones convocadas por el Gerente del proyecto.

1.5.12 Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto

Carlos Felipe Marín Ramírez	John Caballero
Gerente del Proyecto	Patrocinador

2. Estudios y Evaluaciones

2.1 Estudio Técnico

2.1.1 Localización

Athletic de Colombia SAS, tiene sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá; el área de servicio técnico está ubicada en la carrera 30 con calle 63; lugar estratégico, para dar cubrimiento a lo largo de la ciudad. En las otras ciudades con cubrimiento se trabaja con personal freelance o de planta; bajo un control análogo al planteado para la operación local en Bogotá.

2.1.2 Tamaño

Basados en la normatividad vigente para clasificación de empresas estipulado en el artículo 2 de la Ley 590 de 2000 y modificado por el artículo 2 de la Ley 905 de 2004; la Empresa Athletic de Colombia S.A.S., se clasifica como Mediana Empresa, planta de personal inferior a 200 trabajadores y activos inferiores a 30.000 SMMLV.

2.1.3 Proceso

El objetivo del presente proyecto, es el rediseño de procesos para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS; que incluya desde el registro de incidentes, por los medios de comunicación habilitados por la compañía; el proceso de asignación a técnicos, visitas domiciliarias, transporte a taller, repuestos, facturación, entrega final, y garantía.

2.1.4 Materia prima

Como insumos se tienen, los manuales de procesos actuales de la compañía, conocimiento y experiencia del personal a cargo del área; equipos de cómputo, muebles y papelería.

2.1.5 Estructura organizacional

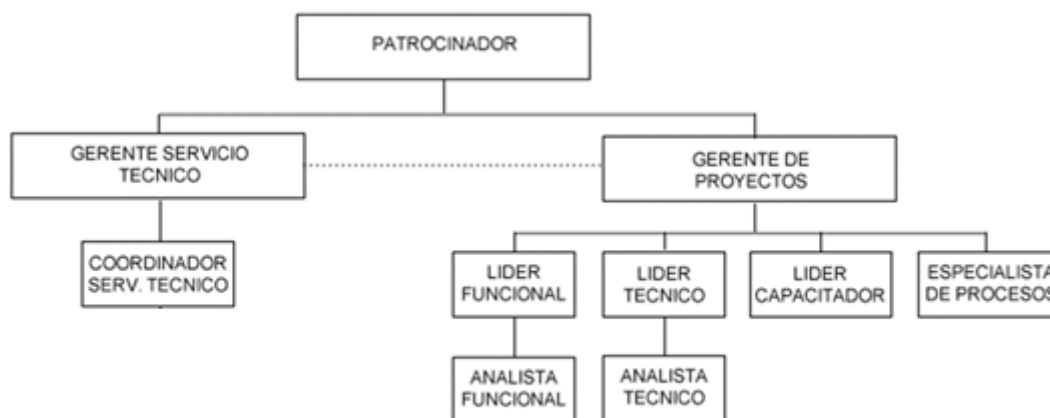


Figura 4. Organigrama Athletic Colombia SAS

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo al estudio técnico se concluye que la compañía cuenta con los recursos y el potencial para desarrollar el proyecto y obtener resultados satisfactorios.

2.2 Estudio de Mercado

2.2.1 Competidores

FITNESS MARKET S.A.S, distribuidor exclusivo para Colombia de las marcas profesionales LIFE FITNESS (USA), HAMMER STRENGTH (USA), HAMPTON (USA), SCHWINN- STAIR MASTER (USA), OCTANE (USA), PROTEUS. Cuenta con una red de distribución de 8 puntos de venta a nivel nacional. (Fitnessmarket.com.co/nosotros, s.f.).

SITO COMERCIAL LTDA, a través de la marca comercial Gym Shop es una organización con sedes en Estados Unidos, México y Colombia, que comercializa las marcas Gym Shop, PRECOR y Swing. Tiene cubrimiento de 5 puntos de venta a nivel nacional. (Gymshopcol.com/institucional/quienessomos, s.f.)

FORMA EQUIPOS PARA GIMNASIO es una empresa colombiana que opera como fabricante y comercializador de la marca Forma; también tiene la representación y distribución de la marca Matrix (China). Tiene cubrimiento nacional con 4 puntos de venta directa y exporta a Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá, Costa Rica. (Formaequipos.com/compania/quienes-somos, s.f.)

2.2.2 Mercado Potencial

Al ser una empresa de retail, el Mercado potencial está compuesto por consumidor final, personas naturales; y personas jurídicas residentes en Colombia.

2.2.3 Mercado objetivo

El proyecto se centrará en personas naturales, y personas jurídicas residentes en las ciudades con cubrimiento de la red de soporte técnico ofrecida por Athletic de Colombia SAS. Para la fase inicial; clientes actuales registrados de los equipos ofrecidos por la compañía.

2.2.4 Precio

Tabla 7. Precios por línea

INGRESOS PROYECTADOS POR LINEA			
Línea Residencial, equipos de menos de 1 millón	Valor visita	Cant proyectada de visitas/mes	Ingresos mes por línea
VISITA DIAGNOSTICO	\$49.000	25	\$1.225.000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	\$95.000	45	\$4.275.000
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$95.000	60	\$5.700.000
TRANSPORTE X EQUIPO	\$30.000	10	\$300.000
INGRESO PROYECTADO POR LINEA			\$11.500.000
Línea Residencial, equipos de más de 1 millón	Valor visita	Cant proyectada de visitas/mes	Ingresos mes por línea
VISITA DIAGNOSTICO	\$69.000	35	\$2.415.000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	\$139.000	45	\$6.255.000
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$139.000	120	\$16.680.000
TRANSPORTE X EQUIPO	\$30.000	8	\$240.000
INGRESO PROYECTADO POR LINEA			\$25.590.000
Línea Light commercial	Valor visita	Cant proyectada de visitas/mes	Ingresos mes por línea
VISITA DIAGNOSTICO	\$89.000	35	\$3.115.000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	\$189.000	45	\$8.505.000
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$139.000	40	\$5.560.000
TRANSPORTE X EQUIPO	\$49.000	65	\$3.185.000
INGRESO PROYECTADO POR LINEA			\$20.365.000
Línea Profesional	Valor visita	Cant proyectada de visitas/mes	Ingresos mes por línea
VISITA DIAGNOSTICO	\$129.000	25	\$3.225.000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	\$229.000	50	\$11.450.000
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$229.000	40	\$9.160.000
TRANSPORTE X EQUIPO	\$89.000	15	\$1.335.000
INGRESO PROYECTADO POR LINEA			\$25.170.000

Continuación Tabla 7

INGRESOS PROYECTADOS POR LINEA			
Línea Plataformas Profesional	Valor visita	Cant proyectada de visitas/mes	Ingresos mes por línea
VISITA DIAGNOSTICO	\$100.000	10	\$1.000.000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	\$220.000	22	\$4.840.000
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$220.000	25	\$5.500.000
TRANSPORTE X EQUIPO	Sujeto cotización		\$4.500.000
INGRESO PROYECTADO POR LINEA			\$15.840.000
INGRESO PROYECTADO TOTAL			\$98.465.000

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo al estudio realizado se concluye que es necesario realizar este proyecto para que la empresa este en la vanguardia del mercado y sea cada vez más competitiva para aprovechar el espacio disponible en el mercado para satisfacer este tipo de requerimientos.

2.3 Estudio Ambiental

2.3.1 Flujos de entrada y salida

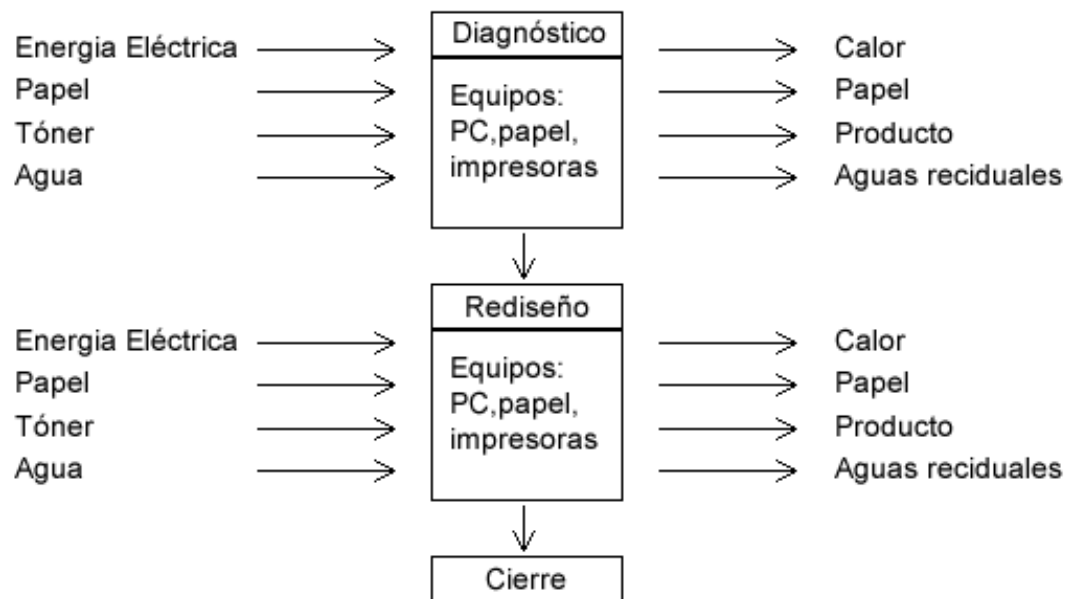


Figura 5. Flujo de entrada y salidas

Fuente: Construcción de los autores

2.3.2 Huella de Carbono

La huella de carbono se conoce como «la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto»

Ver Anexo Huella de carbono

2.3.3 Matriz PESTLE

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

Ver Anexo Matriz PESTLE

2.3.4 Matriz P5

El Estándar P5 de GPM es una herramienta que brinda soporte para la alineación de Portafolios, Programas y Proyectos con la estrategia organizacional para la Sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local.

Ver Anexo Matiz P5

2.3.5 Indicadores

Tabla 8. *Indicadores de gestión ambiental*

INDICADORES DE GESTION AMBIENTAL							
Objetivo	Estrategia	Definición	Medida	Cálculo	Periodicidad	Responsable	Meta
Medir el % aporte social en generación de empleo formal.	Sostenibilidad Social	Aporte social por la implementación del proyecto	%	Números de empleados contratados por Athletic / número de empleados a implementar proceso	Mensual	Recursos Humanos	100%
Aportar al consumo eficiente del agua, con el fin de generar ahorros significativos	Bienestar Ambiental	Mejorar la eficiencia en el uso del agua	Cm3	$\text{cm}^3 \times \text{persona} / \text{periodo}$	Mensual	RRHH	30000 00 cm3/ mes

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo al estudio realizado, el proyecto no genera un impacto ambiental considerable, por tal motivo se concluye que el proyecto es viable.

2.4 Estudio Social

El proyecto se desarrollará en la sede de Servicio técnico de Athletic de Colombia SAS; ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Avenida Carrera 30 # 63F-53, perteneciente a la localidad de Barrios Unidos.

Barrios Unidos es la localidad N° 12 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra en el norte de la ciudad. Cuenta con un área de 11.9 km², y población de aproximadamente 254.000 habitantes. Es una localidad completamente urbana y se caracteriza por ser un área de pequeña industria además de un importante centro de comercio y servicios. Su desarrollo urbano se dio en el siglo XX, durante la explosión demográfica de los años 1950.

Sobresale la actividad industrial de pequeña y mediana escala en diversas áreas como la elaboración de muebles, litografías y fabricación de calzado. El comercio es una actividad muy importante, con muchos almacenes especializados en la compra y venta de repuestos para automóvil, los talleres de artes gráficas y almacenes de calzado estilo punto de fábrica.

De acuerdo al estudio realizado se concluye que el impacto social del proyecto afectará positivamente la localidad donde está ubicada la compañía y genera oferta de trabajo.

2.5 Estudio Financiero

A continuación se encuentra el flujo de caja inicial de la compañía:

Tabla 9. *Flujo de caja actual*

	Flujo de Caja					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS						
Ingresos Operacionales	\$ 43.057.378	\$ 52.724.670	\$ 44.783.123	\$ 38.456.800	\$ 47.975.439	\$ 42.640.850
Ingresos por venta de Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 43.057.378	\$ 52.724.670	\$ 44.783.123	\$ 38.456.800	\$ 47.975.439	\$ 42.640.850
EGRESOS						
Costos Fijos	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)
Costos Variables	\$ (9.500.765)	\$ (12.798.690)	\$ (9.500.789)	\$ (8.300.780)	\$ (11.569.800)	\$ (11.678.900)
Gastos de Admon y Vtas	\$ (17.604.550)	\$ (19.989.604)	\$ (18.900.765)	\$ (17.500.654)	\$ (19.056.801)	\$ (16.467.890)
Depreciacion	\$ (150.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)
Amortizacion de Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ (63.710.315)	\$ (69.368.294)	\$ (64.981.554)	\$ (62.381.434)	\$ (67.206.601)	\$ (64.726.790)
Utilidad antes de Impuestos e Intereses	\$ (20.652.937)	\$ (16.643.624)	\$ (20.198.431)	\$ (23.924.634)	\$ (19.231.162)	\$ (22.085.940)
Impuestos	\$ 5.906.563	\$ 5.906.563	\$ 5.906.563	\$ 5.906.563	\$ 5.906.563	\$ 5.906.563
Intereses	\$ -	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5
Utilidad Neta	\$ (26.559.500)	\$ (22.550.187)	\$ (26.104.994)	\$ (29.831.197)	\$ (25.137.725)	\$ (27.992.503)
Mas						
Depreciacion	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	\$ (26.434.500)	\$ (22.425.187)	\$ (25.979.994)	\$ (29.706.197)	\$ (25.012.725)	\$ (27.867.503)

Fuente: Athletic de Colombia SAS

De acuerdo a las proyecciones realizadas después de la ejecución del proyecto y a los siguientes supuestos se tendrá el flujo de caja proyectado:

- Costos fijos se mantendrán
- Ingresos aumentarán en 128,68%
 - Se realizarán 5 visitas por técnico al día.
 - Se mantendrá la cantidad de técnicos (6) con agendamientos de lunes a sábado para un total de 720 visitas al mes.
 - Según la proyección de visitas por línea basada en el estudio de mercado, evaluación de expertos y bench marking, los ingresos mensuales tendrían un incremento del 128,68%. (Respecto al comparativo mes a mes de los ingresos de los últimos 6 meses)
- Costos variables aumentarán en 20% los 3 primeros meses y 18% los 3 siguientes.
- Gastos administrativos y de ventas aumentaran en un 5%.
- Las demás variables se mantendrán igual.

Tabla 10. *Flujo de caja proyectado*

Flujo de Caja Proyectada							
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS							
Ingresos Operacionales		\$ 98.463.612	\$ 120.570.775	\$ 102.410.046	\$ 87.943.010	\$ 109.710.234	\$ 97.511.096
Ingresos por venta de Maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total		\$ 98.463.612	\$ 120.570.775	\$ 102.410.046	\$ 87.943.010	\$ 109.710.234	\$ 97.511.096
EGRESOS							
Costos Fijos		\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)	\$ (36.455.000)
Costos Variables		\$ (11.400.918)	\$ (15.358.428)	\$ (11.400.947)	\$ (9.794.920)	\$ (13.652.364)	\$ (13.781.102)
Gastos de Admon y Vtas		\$ (18.484.778)	\$ (20.989.084)	\$ (19.845.803)	\$ (18.375.687)	\$ (20.009.641)	\$ (17.291.285)
Depreciacion		\$ (150.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)	\$ (125.000)
Amortizacion de Diferidos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total		\$ (66.490.696)	\$ (72.927.512)	\$ (67.826.750)	\$ (64.750.607)	\$ (70.242.005)	\$ (67.652.387)
Utilidad antes de Impuestos e Intereses		\$ 31.972.917	\$ 47.643.263	\$ 34.583.296	\$ 23.192.403	\$ 39.468.229	\$ 29.858.709
Impuestos		\$ 11.190.521	\$ 16.675.142	\$ 12.104.153	\$ 8.117.341	\$ 13.813.880	\$ 10.450.548
Intereses		\$ -	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5
Utilidad Neta		\$ 20.782.396	\$ 30.968.121	\$ 22.479.142	\$ 15.075.062	\$ 25.654.349	\$ 19.408.161
Mas							
Depreciacion		\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000
Amortizacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos							
Intangibles	\$ (80.000.000)						
Terrenos							
Construcciones							
Maquinaria							
Muebles y Enseres							
Capital de Trabajo							
Mas							
Valor de Recuperacion							
Activos Fijos							
Capital de Trabajo							
FLUJO DE CAJA	\$ (80.000.000)	\$ 20.907.396	\$ 31.093.121	\$ 22.604.142	\$ 15.200.062	\$ 25.779.349	\$ 19.533.161

Fuente: Construcción de los autores

Se toma como referencia para calcular la VPN un CDT a 6 meses con una tasa del 5,5 % EA equivalente a 0,45% EM

Tabla 11. *Indicadores financieros*

	\$
VPN	52.837.883,58
TIR	18%

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo a esto se concluye que el beneficio económico de la ejecución del proyecto es evidente, lo que da viabilidad financiera al mismo.

3. Plan de gestión del proyecto

3.1 Procedimiento control de cambios

Con el fin de aplicar las mejores prácticas para la ejecución de proyectos de acuerdo a los lineamientos del PMI y teniendo en cuenta que durante la ejecución del proyecto se pueden presentar cambios, se creará un comité llamado “comité de control de cambios”, el cual debe valorar el impacto del cambio en el proyecto y tiene la autoridad de aprobar, aplazar o rechazar dicha solicitud y así mismo realizar la comunicación de la decisión tomada a todo el equipo del proyecto. Este comité se reunirá semanalmente los días miércoles a las 08:00 am y está compuesto por:

- Sponsor
- Gerente de Proyecto
- Líder Técnico
- Líder Funcional

Adicionalmente deberán asistir al comité:

- Representante del área que se ve impactada por el cambio
- Solicitante del cambio.

A continuación se describe el proceso para la solicitud de cambios:

- 1. Solicitud de Cambios:** La PMO debe asegurar que los miembros participantes del proyecto, identifiquen y documenten todo cambio que se pueda generar en el proyecto en cualquiera de sus fases y sea registrado en el formato de solicitud de cambio PROY-ATHL-SOLCAM (Ver anexo Formato solicitud de cambio),

donde debe describir el tipo de cambio y su impacto en tiempo, costo y alcance.

Este formato debe ser radicado en la PMO y se le asignará un consecutivo.

- 2. Análisis y evaluación de impacto de cambios:** El cambio que se requiera realizar, registrado en el formato PROY-ATHL-SOLCAM, será analizado por el comité de control de cambios, con la finalidad de evaluar y controlar los impactos que afectan directamente la continuidad del proyecto como incidentes, pérdida y desviación de las variables claves de los procesos.

Luego de establecer el cambio, las causas y de ser analizado por el comité de control de cambios, se debe decidir si el cambio será o no favorable para el proceso, esto será registrado en el formato PROY-ATHL-SOLCAM.

- 3. Informe comité de control de cambios:** Luego de haber decidido la aprobación o no del cambio, se debe notificar al área solicitante lo decidido en el comité de cambios.

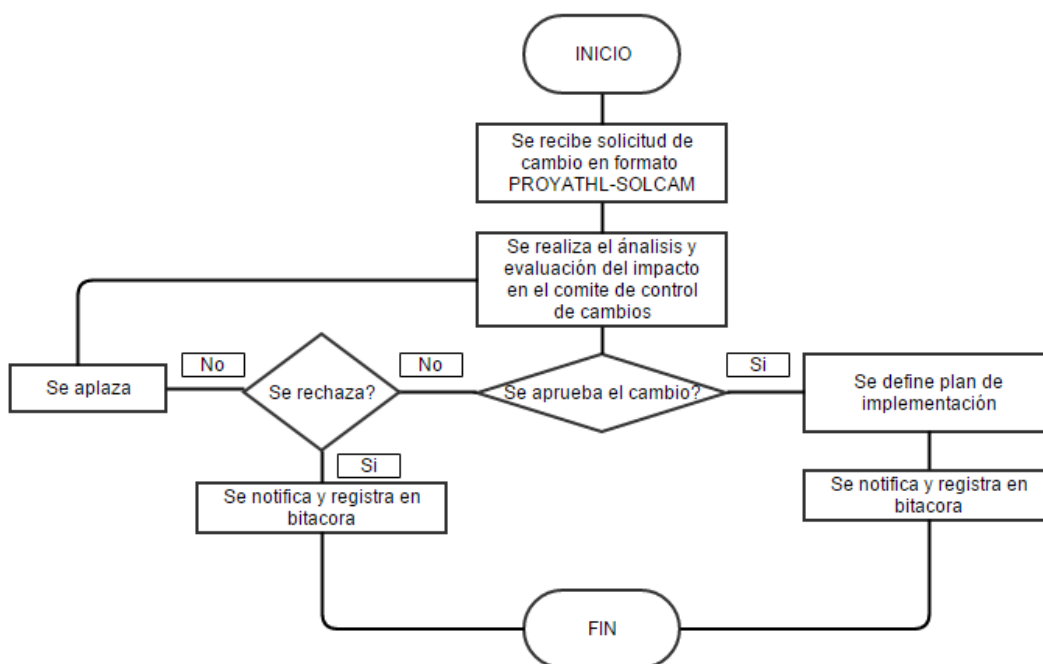


Figura 6. Flujograma de procedimiento de control de cambios

Fuente: Construcción de los autores

3.2 Plan de gestión del alcance

3.2.1 Planear el Alcance

Con el fin de definir el alcance del proyecto, se realizarán las siguientes actividades:

1. Reunión con el líder del proceso (Gerente de Servicio Técnico de Athletic Colombia SAS) para conocer el proceso actual y las expectativas del nuevo proceso. Se realizarán 3 reuniones con la siguiente dinámica:
 - a. Primera reunión: Recolección de información
 - b. Segunda reunión: Validación información recolectada y solicitud de ajustes.
 - c. Tercera reunión: Aprobación final.

La información se recolectará en el acta de reunión y adicionalmente generará como salida un documento, el cual debe ser aprobado por el líder del proceso.

2. Se realizarán encuestas al personal que ejecuta las actividades y procesos del área con el fin de identificar falencias en los procesos y oportunidades de mejora. La encuesta se realizará a 10 empleados del área en una única sesión utilizando la encuesta de mejora de actividades.

Los datos recogidos en la encuesta serán recopilados y analizados y generará como salida un informe con el detalle de las falencias encontradas.

3. Se realizarán encuestas de satisfacción del cliente final y de expectativa con respecto al servicio prestado. La encuesta será vía telefónica y se realizará a 50 clientes de forma aleatoria utilizando la encuesta de satisfacción de cliente.
4. Se realizará reunión con el experto de procesos del proyecto y el líder funcional con el fin de analizar la información recolectada para identificar las falencias en los procesos actuales y realizar una propuesta que brinde una solución al problema actual.
5. Reunión con el sponsor para presentar propuesta de mejora, la cual debe ser aprobada por el aceptando el alcance que se dará al proyecto. En caso que el sponsor solicite ajustes al alcance, se programará una última reunión para presentar las modificaciones solicitadas y realizar la aceptación del alcance propuesto.

3.2.2 Requerimientos

Se Definen los siguientes requerimientos para el producto:

- Disminuir en 10% las PQRS
- Procesos flexibles y de fácil adaptación a los requerimientos del cliente final de ATHLETIC DE COLOMBIA, y a los cambios del mercado.
- Establecer las herramientas de medición y control para los procesos de mejora continua.
- Definir los planes de capacitación del personal

Se Definen los siguientes requerimientos para el proyecto:

- Tiempo de ejecución 6 meses
- Presupuesto estimado para el proyecto \$80.000.0000

- Recomendar una solución tecnológica que apoye la operación y sea escalable.

3.2.3 Alcance

Proponer un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS, a partir del rediseño de procesos, aplicando metodologías BPM y las mejores prácticas propuestas por el PMI; con el fin de mejorar la rentabilidad y, atraer y fidelizar los clientes. Este proyecto tendrá una duración de 6 meses, y tendrá un presupuesto de ochenta millones de pesos (\$75.095.000).

De acuerdo al alcance planteado, se definen los siguientes entregables:

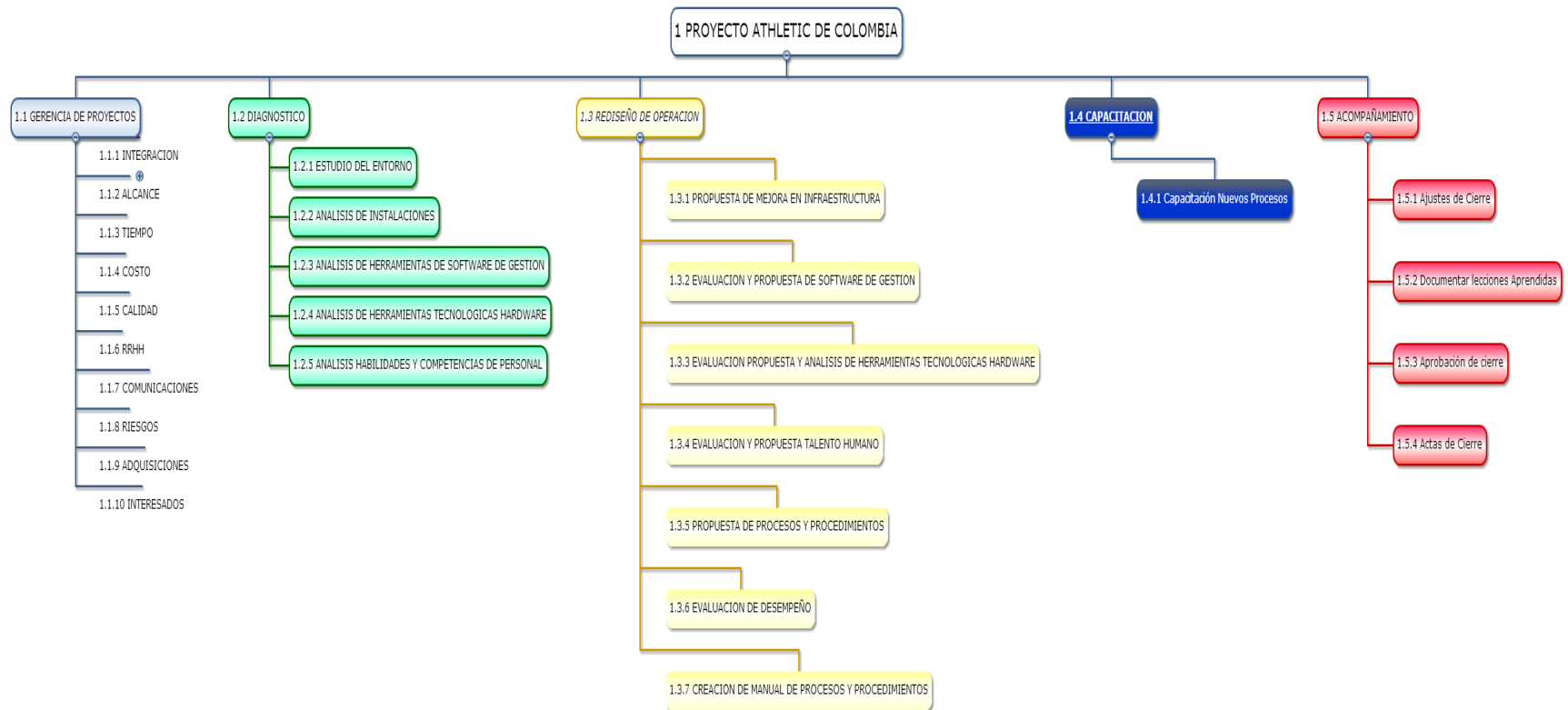
Entregables de la gerencia:

- Acta de constitución
- Plan para la dirección del proyecto
- Informe recolección de requisitos.
- Planes de gestión del proyecto.
- Informes de avance del proyecto
- Informe de monitoreo y control
- Propuesta mejora en infraestructura locativa
- Propuesta mejora software de gestión
- Propuesta mejora herramientas tecnológicas (Hardware)
- Propuesta mejora talento humano
- Acta de cierre del proyecto

Entregables del Producto del proyecto:

- Manual de procesos para el área de Servicio Técnico de Athletic de Colombia SAS

3.2.4 WBS



3.2.5 Diccionario WBS

El diccionario de la WBS es un documento que sirve como soporte a la organización jerárquica del trabajo, se trata de una descripción detallada de los componentes del WBS. Algunos de sus componentes típicos son:

- Identificador o código
- Descripción corta del trabajo a realizar
- Responsable del trabajo
- Hitos principales

NOMBRE DEL PAQUETE	INTEGRACIÓN
CÓDIGO	1.1.1
DESCRIPCIÓN	Generar y firma del Project Charter
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Se cuenta con la disponibilidad y firma del sponsor
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Firma Project Charter
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Recolectar información Elaboración Project Charter Revisión Project Charter Correcciones Aprobación
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el Project Charter acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Firma del Project Charter
DURACIÓN	7 días
INICIO	01/02/17
FIN	09/02/17
COSTOS ESTIMADOS	\$1.575.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ALCANCE
CÓDIGO	1.1.2
DESCRIPCIÓN	Generar la estructura detallada de trabajo
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Se realiza el levantamiento de la información.
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Recopilar requisitos Definir entregables Definir alcance Presentación del alcance Correcciones Aprobación del alcance Crear EDT
RECURSOS	Gerente del proyecto, Líder funcional
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar la EDT acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Alcance acorde a las necesidades y requisitos del patrocinador
DURACIÓN	13.2 días
INICIO	10/02/17
FIN	01/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$6.900.000

NOMBRE DEL PAQUETE	TIEMPO
CÓDIGO	1.1.3
DESCRIPCIÓN	Generar el cronograma del proyecto
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Se realiza el levantamiento de la información.
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar cronograma Definir actividades Estimar duración Estimar recursos Elaborar cronograma Elaboración y aprobación cronograma
RECURSOS	Gerente del proyecto, Líder funcional
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar la EDT acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Cronograma y costos acorde a las necesidades y requisitos del patrocinador
DURACIÓN	13 días
INICIO	22/02/17
FIN	13/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$12.075.000

NOMBRE DEL PAQUETE	COSTO
CÓDIGO	1.1.4
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de costos acorde al presupuesto del proyecto.
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto.
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar costos Estimar costos Determinar presupuesto Elaborar presupuesto Elaboración y aprobación de presupuesto
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de costos acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Plan de costos acorde a las necesidades y requisitos del sponsor
DURACIÓN	8 días
INICIO	13/03/17
FIN	23/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$4.200.000

NOMBRE DEL PAQUETE	CALIDAD
CÓDIGO	1.1.5
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de calidad
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar la gestión de calidad
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de calidad acorde a la norma ISO9001
ACEPTACION	Plan de calidad acorde a norma ISO 9001
DURACIÓN	10 días
INICIO	22/02/17
FIN	08/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$5.250.000

NOMBRE DEL PAQUETE	RRHH
CÓDIGO	1.1.6
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de RRHH
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar la gestión de RRHH
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de gestión de RRHH acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Aceptación de los roles y responsabilidades generadas para el proyecto
DURACIÓN	10 días
INICIO	13/03/17
FIN	27/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$5.250.000

NOMBRE DEL PAQUETE	COMUNICACIONES
CÓDIGO	1.1.7
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de comunicaciones
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	NA
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar las comunicaciones
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de comunicaciones acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Plan de comunicaciones aceptado
DURACIÓN	7 días
INICIO	13/03/17
FIN	22/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$3.675.000

NOMBRE DEL PAQUETE	RIESGOS
CÓDIGO	1.1.8
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de riesgos
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar los riesgos
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de riesgos acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Plan de riesgos aceptado
DURACIÓN	7 días
INICIO	13/03/17
FIN	22/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$3.675.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ADQUISICIONES
CÓDIGO	1.1.9
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de adquisiciones
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Presupuesto y condiciones de entrega de los proveedores
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar las adquisiciones
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de adquisiciones acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Plan de adquisiciones aceptado
DURACIÓN	1 días
INICIO	13/03/17
FIN	14/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$525.000

NOMBRE DEL PAQUETE	INTERESADOS
CÓDIGO	1.1.10
DESCRIPCIÓN	Generar el plan de interesados
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Las estrategias serán aprobadas
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	NA
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Planificar la gestión de interesados
RECURSOS	Gerente del proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el plan de gestión de interesados acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Plan de gestión de interesados aceptado
DURACIÓN	5 días
INICIO	13/03/17
FIN	20/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$1.125.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ESTUDIO DEL ENTORNO
CÓDIGO	1.2.1
DESCRIPCIÓN	Análisis de las instalaciones físicas del lugar donde se efectuará el proyecto
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Costo y tiempo
RESPONSABLE	Analista funcional
HITOS	Aprobación informes de Diagnóstico.
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Estudio ambiental Estudio legal Generación de informe
RECURSOS	Analista funcional
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el informe de estudio del entorno acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Firma de estudio del entorno
DURACIÓN	10 días
INICIO	20/03/17
FIN	03/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$1.380.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ANÁLISIS DE INSTALACIONES
CÓDIGO	1.2.2
DESCRIPCIÓN	Generar el informe de análisis de instalaciones
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Costo, tiempo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación informes de Diagnóstico.
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Validación de instalaciones físicas
	Generación de informe
RECURSOS	Analista de infraestructura, líder técnico
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el informe de análisis de instalaciones acorde a las políticas de calidad.
ACEPTACION	Aceptación por parte del gerente del proyecto
DURACIÓN	5 días
INICIO	20/03/17
FIN	27/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$300.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE SOFTWARE DE GESTIÓN
CÓDIGO	1.2.3
DESCRIPCIÓN	Generar el informe de análisis de herramientas de software de gestión
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Costo, tiempo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación informes de Diagnóstico.
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Análisis de herramientas de gestión
	Generación de informe
RECURSOS	Analista técnico, líder técnico
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el informe de análisis de herramientas de software de gestión
ACEPTACION	Aceptación por parte del gerente del proyecto
DURACIÓN	10 días
INICIO	27/03/17
FIN	10/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$900.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS
---------------------------	--

	HARDWARE
CÓDIGO	1.2.4
DESCRIPCIÓN	Generar el informe de análisis de herramientas tecnológicas hardware
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Costo, tiempo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación informes de Diagnóstico.
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Análisis de herramientas tecnológicas
	Generación y aprobación de informe
RECURSOS	Analista técnico, líder técnico
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el informe de análisis de herramientas de software de gestión
ACEPTACION	Aceptación por parte del gerente del proyecto
DURACIÓN	10 días
INICIO	27/03/17
FIN	10/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$900.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ANÁLISIS DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL
CÓDIGO	1.2.5
DESCRIPCIÓN	Generar el informe de análisis de habilidades y competencias del personal
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Costo, tiempo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación informes de Diagnóstico.
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Entrevistas
	Pruebas desempeño
	Generación y aprobación de informe
RECURSOS	Analista RRHH, líder funcional
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar el informe de análisis de habilidades y competencias del personal
ACEPTACION	Aceptación por parte del gerente del proyecto
DURACIÓN	11 días
INICIO	27/03/17
FIN	10/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$1.590.000

NOMBRE DEL PAQUETE	PROPUESTA DE MEJORA EN INFRAESTRUCTURA
CÓDIGO	1.3.1
DESCRIPCIÓN	Generar propuesta de mejora en infraestructura
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación propuesta Mejora en Infraestructura
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Elaboración propuesta de mejora
	Entrega propuesta de mejora
RECURSOS	Líder funcional, Gerente de proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar propuesta de mejora en infraestructura
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador
DURACIÓN	5 días
INICIO	18/04/17
FIN	25/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$525.000

NOMBRE DEL PAQUETE	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE SOFTWARE DE GESTION	
CÓDIGO	1.3.2	
DESCRIPCIÓN	Generar evaluación y propuesta de software de gestión	
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo	
RESPONSABLE	Gerente del proyecto	
HITOS	Aprobación propuesta Software de gestión	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Definir características y alcance de software	
	Entrega Propuesta de mejora software de gestión	
RECURSOS	Líder técnico, Gerente de proyecto	
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar evaluación y propuesta de software de gestión	
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador	
DURACIÓN	10 días	
INICIO	25/04/17	
FIN	09/05/17	
COSTOS ESTIMADOS	\$3.075.000	

NOMBRE DEL PAQUETE	EVALUACION Y PROPUESTA Y ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS HARDWARE
CÓDIGO	1.3.3
DESCRIPCIÓN	Generar evaluación y propuesta y análisis de herramientas tecnológicas hardware
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación propuesta herramientas tecnológicas Hardware
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Definir características y alcance de herramientas tecnológicas hardware Propuesta de mejora herramientas tecnológicas hardware
RECURSOS	Líder técnico, Gerente de proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar evaluación y propuesta y análisis de herramientas tecnológicas hardware
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador
DURACIÓN	13.2 días
INICIO	10/02/17
FIN	01/03/17
COSTOS ESTIMADOS	\$2.325.000

NOMBRE DEL PAQUETE	EVALUACION Y PROPUESTA DE TALENTO HUMANO
CÓDIGO	1.3.4
DESCRIPCIÓN	Generar evaluación y propuesta de talento humano
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación de propuesta de mejora de talento humano
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Definición de roles y responsabilidades
	Definición de perfiles
	Entrega propuesta de mejora talento humano
RECURSOS	Líder funcional, Gerente de proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar evaluación y propuesta de talento humano
ACEPTACION	Aprobación propuesta herramientas tecnológicas Hardware
DURACIÓN	7 días
INICIO	18/04/17
FIN	27/04/17
COSTOS ESTIMADOS	\$1.275.000

NOMBRE DEL PAQUETE	PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO	1.3.5
DESCRIPCIÓN	Generar propuesta de procesos y procedimientos
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación de propuesta de procesos y procedimientos
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Creación de documentos de procesos técnicos
	Creación de documentos de procesos operativos
	Revisión de documentación
	Entrega de propuesta de procesos y procedimientos
RECURSOS	Líder funcional, Gerente de proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar propuesta de procesos y procedimientos
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador
DURACIÓN	34 días
INICIO	19/05/17
FIN	06/07/17
COSTOS ESTIMADOS	\$5.775.000

NOMBRE DEL PAQUETE	EVALUACION DE DESEMPEÑO
CÓDIGO	1.3.6
DESCRIPCIÓN	Generar evaluación de desempeño
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	Aprobación de propuesta de evaluaciones de desempeño
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Definir parámetros de evaluación
	Realizar matrices de evaluación
	Revisión matrices de evaluación
	Propuesta de evaluaciones de desempeño
RECURSOS	Líder funcional, Gerente de proyecto
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar propuesta de evaluación de desempeño
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador
DURACIÓN	13 días
INICIO	06/07/17
FIN	25/07/17
COSTOS ESTIMADOS	\$2.775.000

NOMBRE DEL PAQUETE	CREACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO	1.3.7	
DESCRIPCIÓN	Generar del manual de procesos y procedimientos	
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo, aprobación de entregables	
RESPONSABLE	Gerente del proyecto	
HITOS	Aprobación manual de procesos	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Creación de Manual de procesos y procedimientos	
	Entrega Manual de Procesos	
RECURSOS	Líder funcional, Gerente de proyecto	
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar manual de procesos y procedimientos	
ACEPTACION	Aceptación por parte del patrocinador	
DURACIÓN	11 días	
INICIO	25/07/17	
FIN	09/08/17	
COSTOS ESTIMADOS	\$975.000	

NOMBRE DEL PAQUETE	CAPACITACION
CÓDIGO	1.4
DESCRIPCIÓN	Generar planes de capacitación
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Tiempo, costo, aprobación de manuales de procesos y procedimientos
RESPONSABLE	Gerente del proyecto
HITOS	
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Capacitación nuevos procesos
RECURSOS	Líder capacitador
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Generar plan de capacitación
ACEPTACION	Aceptación por parte del gerente del proyecto, resultado de evaluaciones
DURACIÓN	5 días
INICIO	09/08/17
FIN	16/08/17
COSTOS ESTIMADOS	\$625.000

NOMBRE DEL PAQUETE	ACOMPANAMIENTO DEL PROYECTO	
CÓDIGO	1.5	
DESCRIPCIÓN	Realizar el acompañamiento del proyecto	
RESTRICCIONES Y ASUNCIONES	Aprobación de manuales de procesos y procedimientos	
RESPONSABLE	Gerente del proyecto	
HITOS		
ACTIVIDADES ASOCIADAS	Ajustes de cierre	
	Documentar lecciones aprendidas	
	Aprobación de cierre	
	Actas de cierre	
RECURSOS	Líder funcional, Gerente del proyecto	
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD	Realizar el acompañamiento	
ACEPTACION	Aprobación del cierre	
DURACIÓN	11 días	
INICIO	16/08/17	
FIN	31/08/17	
COSTOS ESTIMADOS	\$3.975.000	

Fuente: Construcción de los autores

3.2.6 Control

Con el fin de llevar el control del alcance se realizaran las siguientes actividades:

- Reuniones de seguimiento semanal con el equipo del proyecto para validar el avance de cada una de las actividades respecto a la línea base del proyecto.
- Se realizarán verificaciones de cada uno de los entregables por parte del gerente del proyecto con el fin de validar que cumplan con cada uno de los requisitos establecidos. Posteriormente serán presentados al patrocinador para su respectiva aceptación.

3.3 Plan de gestión del tiempo

3.3.1 Planear cronograma

Con el fin de definir el cronograma del proyecto, se realizaran 5 sesiones de trabajo entre el Gerente de proyecto y su equipo de trabajo, en el cual se realizaran las siguientes actividades:

- Definir listado de actividades a realizar para cumplir con el alcance del proyecto.
- Agrupar las actividades en fases que permiten controlar de manera efectiva el cronograma del proyecto.
- Basado en el juicio de expertos, asignar duración a las actividades.
- Asignar los atributos de las actividades (identificador de la EDT, actividades predecesoras, actividades sucesoras)

Por último se realizará una reunión entre el Sponsor y el gerente del proyecto con el fin de presentar el cronograma planteado para su respectiva aprobación. En caso que el sponsor solicite ajustes, se realizarán en un tiempo máximo de 3 días y serán nuevamente presentados al sponsor.

3.3.2 Cronograma

El inicio del proyecto será el 01/02/2017 y tendrá una duración de 151,1 días hábiles. La jornada laboral será 8 horas diarias de lunes a viernes.

En la siguiente imagen, se muestra el cronograma por fases de forma general. Para ver en detalle ir al Anexo el cronograma.

Tabla 12. *Cronograma por fases*

1	▲ PROYECTO ATHLETIC DE COLOMBIA	51,1 días	mié 01/02/17	jue 31/08/17
1.1	▷ GERENCIA DE PROYECTOS	38,1 días	mié 01/02/17	lun 27/03/17
1.2	▷ DIAGNOSTICO	21 días	lun 20/03/17	mar 18/04/17
1.3	▷ RE DISEÑO DE PROCESOS	81 días	mar 18/04/17	mié 09/08/17
1.4	▷ CAPACITACION	5 días	mié 09/08/17	mié 16/08/17
1.5	▷ ACOMPANAMIENTO	11 días	mié 16/08/17	jue 31/08/17

Fuente: Construcción de los autores

3.3.3 Control

Se realizarán reuniones semanales para identificar los avances o posibles retrasos que se estén presentando de acuerdo a la línea base del proyecto. De acuerdo a esta información, se realizará un análisis de lo planeado vs lo ejecutado con el fin de tomar acciones necesarias en caso de ir retrasados.

El control al cronograma se realizará con los siguientes indicadores:

- Variación de cronograma:

$$SV = EV - PV$$

- Índice del desempeño del cronograma:

$$SPI = EV / PV$$

3.4 Plan de gestión de costos

3.4.1 Planear la gestión de costos

Teniendo presente que el proyecto no implica adquisiciones, solo se tendrán en cuenta los costos base como por ejemplo servicios públicos, costos locativos y costo de recursos humanos.

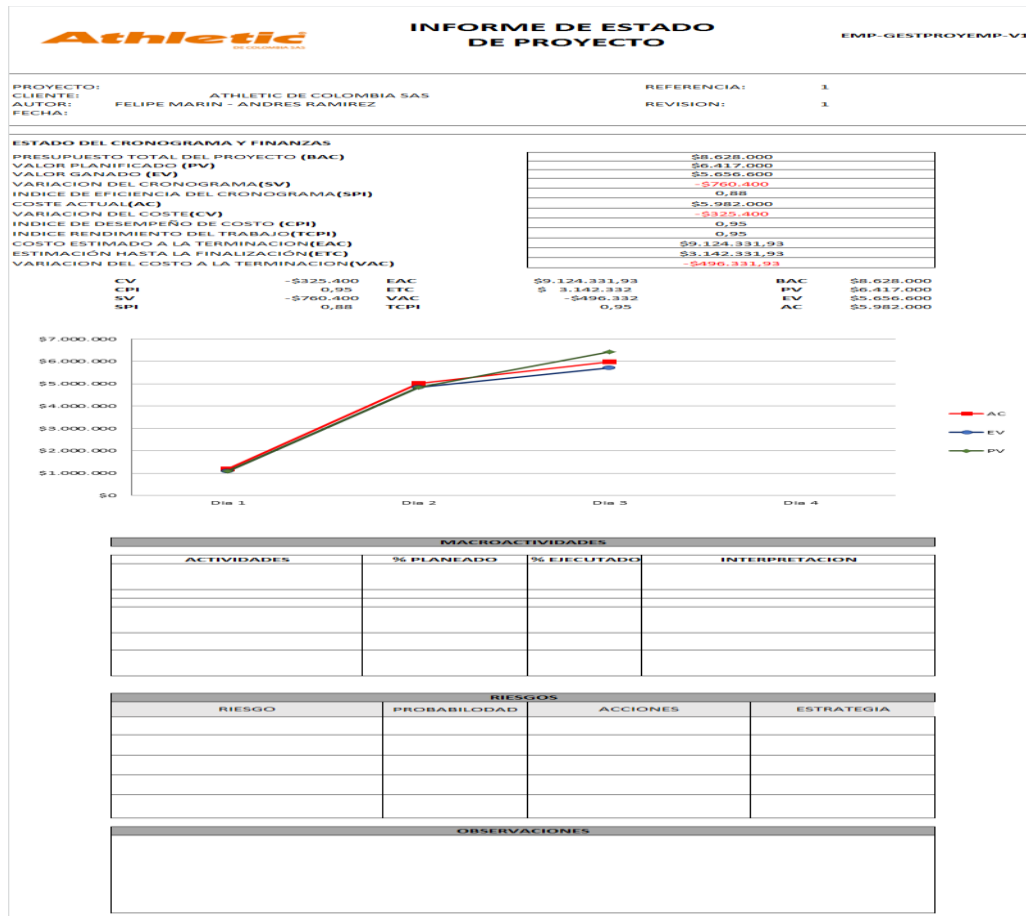
Para esto se tendrá como base la planeación de gestión de recursos humanos, en cuanto a la definición de perfiles, competencias, roles y responsabilidades; generando las solicitudes al área de Talento Humano sobre los costos que se acarrearán en el proyecto.

Para la gestión de costos se define lo siguiente:

- Nivel de Precisión: Miles de Pesos
- Unidad de Medida: Costo/Hora
- Umbrales: +/- 8%
- Técnica de Estimación: Estimación por 3 valores

$$\text{Coste Estimado} = (\text{Optimista} + 4 (\text{Más Probable}) + \text{Pesimista}) / 6$$

- Presentación de informe de gestión y avance sobre el formato EMP-GESTPROYEMP-V1.



3.4.2 Costos



Figura 7. Costos por recurso

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 13. Costos por recurso

Nombre	Costo
GERENTE DEL PROYECTO	\$ 27.945.000,00
LIDER TECNICO	\$ 16.365.000,00
ANALISTA TECNICO	\$ 1.500.000,00
ESPECIALISTA DE PROCESOS	\$ 6.375.000,00
LIDER FUNCIONAL	\$ 15.615.000,00
ANALISTA FUNCIONAL	\$ 2.220.000,00
PATROCINADOR	\$ 0,00
GERENTE SERVICIO TECNICO	\$ 0,00
LIDER CAPACITADOR	\$ 625.000,00

Fuente: Construcción de los autores

3.4.3 Presupuesto

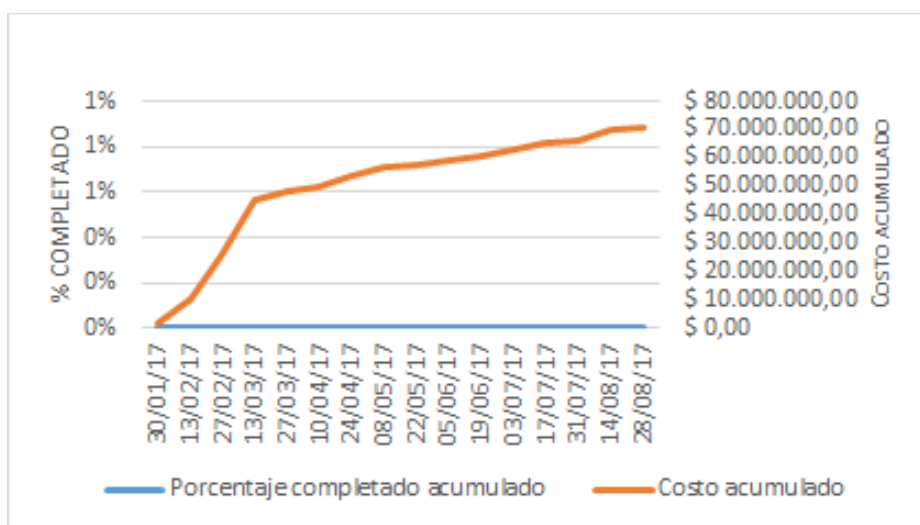


Figura 8. Curva S

Fuente: Construcción de los autores

Tabla 14. Curva S

Fecha de corte	Costo Acumulado
30/01/2017	\$ 2.100.000
13/02/2017	\$ 10.365.000
27/02/2017	\$ 25.747.500
13/03/2017	\$ 45.079.500
27/03/2017	\$ 48.276.000
10/04/2017	\$ 50.055.000
24/04/2017	\$ 53.782.500
08/05/2017	\$ 56.632.500
22/05/2017	\$ 57.882.500
05/06/2017	\$ 59.132.500

Continuación Tabla 14

Fecha de corte	Costo acumulado
19/06/2017	\$ 60.720.000
03/07/2017	\$ 63.157.500
17/07/2017	\$ 65.557.500
31/07/2017	\$ 66.407.500
14/08/2017	\$ 69.947.500
28/08/2017	\$ 70.645.500

Fuente: Construcción de los autores

3.4.4 Control

El control del costo, se realizara a través de reuniones semanales para identificar los avances o posibles retrases que se estén presentando de acuerdo a la línea base del proyecto. De acuerdo a esta información, se realizará un análisis de lo planeado vs lo ejecutado con el fin de tomar acciones necesarias en caso de ir retrasados.

El control a los costos del proyecto se realizará con los siguientes indicadores:

- Variación del costo:

$$CV = EV - AC$$

- Índice del desempeño del Costo

$$CPI = EV / AC$$

3.5 Calidad

3.5.1 Política de calidad

Mantener un excelente nivel de calidad durante la planeación y ejecución del proyecto "Rediseño de procesos para el área de servicio al cliente" en concordancia con los lineamientos de la compañía ATHLETIC DE COLOMBIA SAS y de la norma NTC-ISO 9001:2015, disponiendo de los recursos tecnológicos necesarios, recurso humano altamente calificado y comprometido con el proyecto.

3.5.2 Estándares de calidad

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK 5ta. Edición; del PMI.
- NORMA APA para Documentos escritos.
- Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL), en conceptos y prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información.
- ISO9001:2015 Gestión de la calidad
- Customer Operations Performance Center (Copc), para modelos de gestión para Call center y Contact Center.

3.5.3 Actividades de control

3.5.3.1 Recursos

El Gerente de proyectos, de acuerdo a sus funciones, es responsable de verificar los perfiles el equipo de proyectos, su experiencia y competencias para asegurarse que están acordes a las funciones y responsabilidades definidas en la matriz de roles y funciones del plan de recursos humanos definido en el proyecto.

3.5.3.2 Recursos, infraestructura, hardware y software.

Athletic de Colombia SAS, debe garantizar la disponibilidad de recursos de infraestructura, hardware, software, así como la disponibilidad del personal para el levantamiento de procesos actuales, con el fin de dar cumplimiento a los alcances del proyecto.

3.5.3.3 Control de documentos.

Para el control de documentos, se define la siguiente codificación:

- Documento técnico DT-01
- Revisión de documento técnico RDT-01
- Una vez se finalicen las revisiones, y se ajusten las observaciones RDT-02

- Los documentos verificados, serán almacenados según las políticas de gestión documental de Athletic de Colombia, en medio digital, bajo la nomenclatura DTV.

Tabla 15. *Codificación de documentos*

ID	CÓDIGO	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	RESPONSABLE
1	F01-EC	0	Formato de acta de entrega y cierre	01/02/2017	CALIDAD
2	F02-CC	0	Formato de certificación de calidad	01/02/2017	CALIDAD
3	F03-FP	0	Formato de levantamiento de procesos	01/02/2017	CALIDAD
4	F04-FT	0	Formato Técnico	01/02/2017	CALIDAD
5	F05-FA	0	Formato de acta de reunión	01/02/2017	CALIDAD
6	F06-FC	0	Formato de lista de chequeo	01/02/2017	CALIDAD
7	P01-PD	1	Procedimiento de control de registros y documentos	01/02/2017	CALIDAD

Fuente: Construcción de los autores

3.5.4 Actividades de aseguramiento

- **Control de Cambios:** Los diferentes cambios que se presenten en las etapas que componen el proyecto deberán ser registrados y a su vez evaluados para determinar el impacto en el proyecto, la viabilidad del mismo y si es aprobado o descartado.
- **Control de Producto no Conforme:** El producto que no cumpla con los requerimientos del cliente, bien sea interno o externo, será detectado y se tomaran las acciones pertinentes para evitar una entrega no intencionada.
- **Trazabilidad:** Llevar registro y documentación de todo el proceso de diseño del producto en sus diferentes fases de ejecución con el objetivo de asegurar la

calidad y el buen estado del producto.

- **Auditorias:** Los procesos de auditoría nos permitirán evaluar nuestro sistema de control calidad donde con los documentos destinados para ellos se reportaran los resultados, se evalúan y se toman las acciones de mejora.
- **Seguimiento y Medición de los Procesos:** La revisión continua de los procesos para realizar las mediciones que permitan evaluar su desempeño nos permitirá tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora según el resultado de la medición.
- **Satisfacción del Cliente:** A través de encuestas, llamadas de seguimiento y reuniones se hará la medición de la satisfacción del cliente.

3.5.5 Métricas

La métrica que se utilizara para realizar el seguimiento a la calidad del proyecto se efectuará por medio de los siguientes indicadores que se definieron en la tabla de criterios de calificación:

Tabla 16. *Criterios de calificación*

Criterios de Calificación									
Indicador	Cálculo	Ciclo	Meta	Mín.	Meta	Máx.	Representación	Responsable	Plan de Mejora
Ajustes al cronograma	(Valor real ejecutado / valor planeado) * 100 base	Quincenal	100%	97%	100%	100%	Se debe cumplir con el presupuesto en un 100%, con un margen de error del 3%. Adicionalmente se deben implementar acciones de mejora para reducir el desfase en caso de choque para el 96% de las actividades por encima del 100%.	Gerente de proyecto	Si el ajuste al presupuesto es <97% es
		Semanal	96%	92%	96%	100%	Cumplir con el PGT en un 96% con un error del 4%. Implementar planes de alcanzar la meta en caso de estar por encima del 100%.	Gerente de proyecto	Si el ajuste al cronograma es <92% se deben evaluar actividades con respecto al presupuesto por realizar planes de acción y mejorar su rendimiento.

Fuente: Construcción de los autores.

3.6 Recursos Humanos

3.6.1 Organigrama detallado

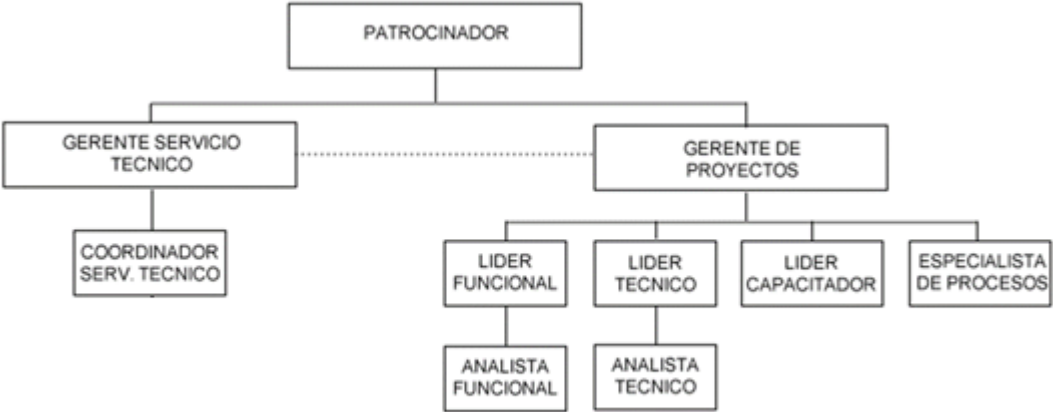


Figura 9. Organigrama proyecto
Fuente: Construcción de los autores

3.6.2 Matriz de roles y funciones

Tabla 17. Matriz RARC

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad	Funciones
Gerente Proyecto	Experiencia en dirección de proyectos, conocimientos en herramientas de gestión de proyectos, conocimiento en la metodología PMI, utilización de herramientas Word, project, habilidades gerenciales comunicación efectiva, conocimiento mesas de ayuda, certificado ITIL® Foundation	Gerencia el proyecto en todas sus fases, toma de decisiones, entrega de resultados al patrocinador.	Toma de decisiones a nivel interno del proyecto, manejo de estructura	Coordinar y controlar el proyecto. Verificación de informes sobre el estado del proyecto. Entrega de informes al patrocinador Discutir temas relevantes para ser decididos. Asegurar que los recursos estén disponibles para el proyecto. Es el último nivel para el manejo de los

 conflictos.

Continuación Tabla 17

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad	Funciones
Líder Funcional	Experiencia en dirección de proyectos, especialista en calidad de proyectos, conocimientos en herramientas de gestión de proyectos, conocimiento en la metodología PMI, utilización de herramientas word, project, coordinación de equipos comunicación efectiva:	Entrega de resultados al gerente de proyecto, análisis de información en todas las fases del proyecto	Revisión de información, toma de decisiones a nivel calidad.	Elaboración de informes sobre el estado del proyecto. Gestiona el sistema de calidad y dirige su implantación y evaluación. Prepara, desarrolla y distribuye el manual de calidad.
Líder técnico	Experiencia en dirección de proyectos, conocimientos TI, BPM, servidores, bases de datos, conocimientos en herramientas de gestión de proyectos, conocimiento en la arquitectura, análisis metodología PMI, utilización de información de TI, de herramientas Word, project, habilidades gerenciales comunicación efectiva, Manejo de personal.	Entrega de resultados al gerente de proyecto, análisis de información técnica, estado inicial de los procesos, propone nuevos procesos.	Revisión de aplicaciones de desarrollo, toma de decisiones a nivel técnico, construcción de información y procesos.	Aprueba los procesos y procedimientos Elaboración de informes sobre el estado del proyecto respecto a información técnica, hardware y software. Generar recomendaciones de mejora en infraestructura y procesos tecnológicos.
Líder Capacitador	Estrategias de comunicación y liderazgo	Construir modelos de capacitación, divulgar los nuevos procesos y capacitar a los usuarios en el uso del mismo		Preparar y dirigir las capacitaciones en cuanto a los nuevos procesos, procedimientos y actividades. Planear y

controlar la
gestión del
cambio.

Continuación Tabla 17

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad	Funciones
Analista técnico	Conocimientos en telefonía, procesos, desarrollo, diseño y documentación de proceso, buena redacción, utilización de herramientas word, project, visio	Levantar todos los procesos tecnológicos del área, documentar procesos, implementar mejoras a los procesos.		Generar levantamiento de información de estado de procesos y herramientas tecnológicas
Analista Funcional	Conocimientos en mesa de ayuda, callcenter, procesos. Desarrollo, diseño y documentación de proceso, buena redacción, utilización de herramientas word, project, visio	Levantar todos los procesos operativos del área, documentar procesos, implementar mejoras a los procesos.		Generar levantamiento de información de estado de procesos, procedimientos y actividades.
Especialista de procesos	Especialista en diseño y documentación de procesos, procedimientos y actividades, buena redacción, utilización de herramientas word, project, visio	Analizar todos los procesos levantados, documentar procesos, validar e implementar mejoras a los procesos.	Revisión de procesos levantados por los analistas, rediseña procesos.	Analiza procesos actuales y genera los nuevos procesos Elabora planes de mejora continua

Fuente: Construcción de los autores

3.7 Comunicaciones

Tabla 18. *Matriz de comunicaciones*

#	Información requerida	QUIEN INFORMA						INTERESADOS						MEDIO								Frecuencia	Fechas						
		Patrocinador	Gerente de Servicio	Gerente de Líder Funcional	Líder Técnico	Líder Capacitador	Analista de Funcional	Analista Técnico	Patrocinador	Gerente de Servicio	Gerente de Líder Funcional	Líder Técnico	Líder Capacitador	Analista de Funcional	Analista Técnico	Interna	Externa	Informal	Formal	Verbal	Horizontal			Oficial	No Oficial	Escrita	Dial	Verbal	No Verbal
1	-Acta de constitución del proyecto			X						X						X			X		X		X					1vez	09/02/2017
2	-Plan para la dirección del proyecto y documentos del proyecto			X					X	X						X			X	X	X		X					1vez	13/04/2017
3	-Impactos sobre otros proyectos y de otros	X	X	X					X	X	X	X	X			X		X			X		X		X			Cuando se requiera	
4	-EDT			X	X	X	X				X	X	X			X		X					X					Cuando se requiera	
5	-Cuándo se necesitarán recursos			X					X							X		X					X		X			Cuando se requiera	
6	-Cronograma de reuniones			X	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X					Cuando se requiera	
7	-Asignaciones de trabajo			X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X		Continua	Semanal, los viernes 8:00 am
8	-Estado del proyecto			X	X	X			X	X	X					X		X	X	X	X		X	X	X	X		Continua	Semanal, los martes 8:00 am
9	-Nuevos riesgos descubiertos			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X					Cuando se requiera	
10	-Incertidumbres del proyecto	X	X	X	X	X	X									X		X	X			X		X				Cuando se requiera	
11	-Problemas del proyecto		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	X				Cuando se requiera	
12	-Éxitos del proyecto			X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X				Continua	Semanal, los martes 8:00 am
13	-Cambios al alcance del proyecto y al alcance			X						X	X					X		X	X	X	X		X					Cuando se requiera	
14	-Actualizaciones al plan para la dirección del			X						X	X					X		X	X	X	X		X					Cuando se requiera	
15	Cronograma de revisiones planificadas del plan para la dirección del proyecto y el momento en que			X	X	X	X				X	X	X	X		X		X	X	X	X		X					Continua	Semanal, los martes 7:30 am
16	-Resultados de las solicitudes de cambio			X							X	X	X			X		X	X	X	X		X					Cuando se requiera	
17	-Próximos trabajos			X	X	X	X							X	X	X	X		X		X		X	X	X	X		Continua	Semanal, los viernes 8:30 am
18	-Retrasos			X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X			X		X	X	X	X		Cuando se requiera	
19	-La fecha de la próxima fiesta de conclusión de hitos			X								X	X	X	X	X	X	X			X				X	X		Continua	Según finalización de hitos
20	-Infomes de desempeño			X	X	X	X				X	X				X		X	X	X	X		X					Continua	Semanal, los martes 9:00 am
21	-Lecciones aprendidas			X						X	X					X		X	X			X		X				1vez	
22	-Registro de polémicas		X	X	X	X	X				X	X	X	X		X		X	X	X	X		X		X	X		Cuando se requiera	
23	-Información de contacto de todos los			X	X	X	X				X	X	X	X		X		X	X	X		X	X					Cuando se requiera	
24	-Método de actualización del plan de gestión de			X						X	X	X	X	X		X		X	X	X			X	X	X			Cuando se requiera	

Fuente: Construcción de los autores

3.8 Plan de gestión de riesgos

3.8.1 Oportunidades

Se identifican las siguientes oportunidades:

- Contar con los recursos económicos, humanos y de tiempo suficientes en calidad y cantidad.
- Equipos de trabajo comprometidos al 100% exclusivo en la implementación de este proyecto.
- Materiales, suministros y equipos para el apoyo a las actividades del proyecto.
- Cumplimiento a los requisitos de las normas ISO 9001:2015 y la política interna integrada de la compañía.
- Creación de oficina de calidad en la compañía
- Contar con las lecciones aprendidas de proyectos anteriores
- Las herramientas tecnológicas ofrecen actualizaciones o módulos de integración que permitan incrementar o mejorar los servicios actuales.

3.8.2 Amenazas

Se identifican las siguientes amenazas:

- Pérdida de información
- Cambios en licencias o normas que rigen la operación de las mesas de ayuda.
- Cambio de los requisitos por parte del cliente.
- Obsolescencia de la infraestructura tecnológica actual.
- Sobre costos en el presupuesto.

- Desviaciones en el cronograma planteado.
- Instalaciones físicas no aptas para el montaje de una mesa de ayuda.
- Falta de competencias en el personal.
- Las herramientas tecnológicas no permiten integración con sistemas legacy o externos para mejora / ampliación de funciones
- Alta rotación del personal
- El personal no acepta o no se apropia de los nuevos procesos

3.8.3 Matriz de probabilidad e impacto

3.8.3.1 Niveles de probabilidad

Se definen 5 niveles cualitativos de probabilidad de ocurrencia de los riesgos, y a cada nivel se asigna un valor numérico entre 0,1 y 0,9, correspondiente a la probabilidad numérica de cada probabilidad cualitativa, tal como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 19. *Medidas cualitativas de probabilidad*

Código	Probabilidad	Valor numérico asociado	Descripción
MA	Muy Alto	0.9	Es muy probable que suceda o puede suceder varias veces
A	Alto	0.7	Sucede con frecuencia en proyectos similares
M	Medio	0.5	Ha ocurrido alguna vez en proyectos similares
B	Bajo	0.3	Ha ocurrido alguna vez en otros proyectos de la empresa
MB	Muy Bajo	0.1	No ha ocurrido en proyectos de la empresa

Fuente: Construcción de los autores

3.8.3.2 Niveles de Impacto

A continuación se definen los cinco niveles cualitativos del impacto de los riesgos, teniendo presente tiempo, costo y calidad. Análogo al procedimiento anterior, se definen valores cualitativos y son asociados a un valor numérico correspondiente.

Tabla 20. *Medidas cualitativas de impacto*

Código	Impacto	Valor numérico asociado	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
MA	Muy Alto	0.9	Cambio del alcance	>10%	> 5%	Evaluación de satisfacción <91%
A	Alto	0.7	Modificación del Alcance que suspende el proyecto	7-10 %	4%	Evaluación de satisfacción 91-93%
M	Medio	0.5	Control de cambio por modificación	4-7 %	3%	Evaluación de satisfacción 93-95%
B	Bajo	0.3	Cambios de bajo impacto	2-4 %	2%	Evaluación de satisfacción 95-97%
MB	Muy Bajo	0.1	Sin cambios	< 2%	< 1%	Evaluación de satisfacción >97%

Fuente: Construcción de los autores

3.8.3.3 Matriz de Probabilidad e impacto

La escala de rangos de valores de riesgos para el proyecto se definió de la siguiente forma:

Alto mayor a 0.45

Medio entre 0.25 y 0.45

Bajo menor a 0.25

Tabla 21. *Matriz de probabilidad e impacto*

			Amenazas					Oportunidades				
PROBABILIDAD	MA	0.9	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81	0.81	0.63	0.45	0.27	0.09
	A	0.7	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63 <i>R-01</i>	0.63	0.49	0.35	0.21	0.07
	M	0.5	0.05	0.15	0.25 <i>R-03</i>	0.35 <i>R-02</i>	0.45	0.45	0.35	0.25	0.15	0.05
	B	0.3	0.03	0.09 <i>R-04</i> <i>R-05</i> <i>R-06</i>	0.15	0.21	0.27	0.27	0.21	0.15	0.09	0.03
	MB	0.1	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09	0.09	0.07	0.05	0.03	0.01
			0.1 MB	0.3 B	0.5 M	0.7 A	0.9 MA	0.9 MA	0.7 A	0.5 M	0.3 B	0.1 MB
IMPACTO												

Fuente: Construcción de los autores

3.8.4 Registro de riesgos

Se identifican los siguientes riesgos para la ejecución del proyecto:

Tabla 22. *Matriz de riesgos*

		IDENTIFICACION			ANALISIS CUALI - CUANTITATIVO					PLAN DE RESPUESTA				COSTO ESTIMADO DE CONSECUE NCIAS	RESERVA CONTING ENCIA		
	Clasificacion	Riesgo	Descripción	Consecuencias	Categoria	Impacto	Probabilidad	Exposicion		Estrategias	Acciones	Responsables	Formatos				
R-01	TÉCNICO	Obsolescencia tecnológica	Las herramientas tecnológicas actuales no cumplen con las necesidades del proyecto	Limitantes en el desarrollo, dificultad en la operación, reprocesos	EXTERN O DIRECCI ON (Planificac ión)	Alta	0,9	Alta	0,7	Alto	0,63	MITIGAR	Analizar las herramientas actuales, tener en cuenta sus limitantes y facilidades para optimizar el recurso	Gerente del Proyecto Líder Técnico Líder Funcional	Plan de gestión de riesgos, Identificac ión y evaluación cualitativa de riesgos, Plan de respuesta a los riesgos, Informe monitoreo de riesgos Solicitude s de Cambio. Acciones Correctiva s.	\$ 3.600.000	\$ 2.268.000
R-02	DIRECCIÓN	El proyecto no cumple con las expectativas del patrocinador	Los requerimientos del Proyecto son diferentes a las necesidades del Cliente	Insatisfacción del Cliente. Pérdida de la inversión. Cierre del proyecto.	DIRECCI ON (Comunica ción)	Alta	0,7	Media	0,5	Medio	0,35	MITIGAR	Mantener informado al cliente de las características y avances del proyecto	Gerente del proyecto		\$ 3.000.000	\$ 1.050.000
R-03	TÉCNICO	Modificación de los Requerimientos	Modificación en las especificaciones técnicas y funcionales	Retraso en el cronograma.	TECNICO EXTERN O DIRECCI ON (Comunica ción)	Alta	0,5	Alta	0,5	Medio	0,25	MITIGAR	Confirmar que las especificaciones técnicas y funcionales sean las necesarias para el proyecto e informar a los interesados	Gerente del Proyecto Líder Técnico Líder Funcional		\$ 3.000.000	\$ 750.000

Continuación Tabla 22

R-04	TÉCNICO Y EXTERNO	Incendios	Fuego en las instalaciones	Daños o pérdida de equipos	EXTERNO	Alta	0,3	Baja	0,3	Bajo	0,09	MITIGAR	Tener un Plan de emergencia	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 3.000.000	\$ 270.000
R-05	EXTERNO	Cortes de Agua	Falla en la red de agua y alcantarillado	Enfermedades, retraso en el cronograma del proyecto	EXTERNO	Media	0,3	Baja	0,3	Bajo	0,09	MITIGAR	Tener un Plan de emergencia	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 200.000	\$ 18.000
R-06	EXTERNO ORGANIZACIÓN TÉCNICO	Accidentes laborales	Falta de experiencia o capacitación	Lesiones físicas de los trabajadores	EXTERNO INTERNO	Media	0,3	Baja	0,3	Bajo	0,09	EVITAR	Capacitar al personal interno y exigir a los proveedores el uso de elementos de seguridad	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 850.000	\$ 76.500
R-07	EXTERNO TÉCNICO	Corte de energía	Falla red eléctrica, que alimenta los equipos de comunicaciones e instalaciones de la Empresa	Daños en los equipos de cómputo y/o pérdida de la información	TECNICO	Baja	0,1	Baja	0,5	Bajo	0,05	MITIGAR	Plan de Emergencia, mantenimientos de la UPS	Líder Técnico	\$ 350.000	\$ 17.500
															CONTINGENCIA ESTIMADA	\$ 4.450.000

Fuente: Construcción de los autores

3.8.5 Planes de respuesta

Para los riesgos identificados en la fase de planeación, por favor referirse al punto 3.8.4 Registro de riesgos.

		IDENTIFICACION			PLAN DE RESPUESTA			RESERVA DE CONTINGENCIA
	Clasificación	Riesgo	Descripción	Consecuencias	Estrategias	Acciones	Responsables	
R-01	TÉCNICO	Obsolescencia tecnológica	Las herramientas tecnológicas actuales no cumplen con las necesidades del proyecto	Limitantes en el desarrollo, dificultad en la operación, reprocesos	MITIGAR	Analizar las herramientas actuales, definir sus limitantes y facilidades para optimizar el recurso, plantear opciones de mejora, capacitar al personal.	Gerente del Proyecto Líder Técnico Líder Funcional	\$ 2,268,000
R-02	DIRECCIÓN	El proyecto no cumple con las expectativas del patrocinador	Los requerimientos del Proyecto son diferentes a las necesidades del Cliente	Insatisfacción del Cliente. Pérdida de la inversión. Cierre del proyecto.	MITIGAR	Mantener informado al cliente de las características y avances del proyecto	Gerente del proyecto	\$ 1,050,000
R-03	TÉCNICO	Modificación de los Requerimientos	Modificación en las especificaciones técnicas y funcionales	Retraso en el cronograma.	MITIGAR	Confirmar que las especificaciones técnicas y funcionales sean las necesarias para el proyecto y mantener informados a los interesados	Gerente del Proyecto Líder Técnico Líder Funcional	\$ 750,000
R-04	TÉCNICO Y EXTERNO	Incendios	Fuego en las instalaciones	Daños o pérdida de equipos	MITIGAR	Tener un Plan de emergencia, verificar fechas de recarga de extintores.	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 270,000
R-05	EXTERNO	Cortes de Agua	Falla en la red de agua y alcantarillado	Enfermedades, retraso en el cronograma del proyecto	MITIGAR	Tener un Plan de emergencia	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 18,000

R-06	EXTERN O ORGANI ZACIÓN TÉCNIC O	Accidentes laborales	Falta de experiencia o capacitación	Lesiones físicas de los trabajadores	EVITAR	Capacitar al personal interno y exigir a los proveedores el uso de elementos de seguridad	Gerente del Proyecto Líder Técnico	\$ 76,500
R-07	EXTERN O TÉCNIC O	Corte de energía	Falla red eléctrica, que alimenta los equipos de comunicaciónes e instalaciones de la Empresa	Daños en los equipos de cómputo y/o pérdida de la información	MITIGAR	Plan de Emergencia, mantenimiento de la UPS	Líder Técnico	\$ 17,500
						Reserva de contingencia	\$ 4,450,000	
						Reserva de gestión 5%	\$3.754.750	

Para riesgos identificados durante las otras fases del proyecto, se debe utilizar el siguiente formato para registro, calificación y control del plan de respuesta.

Tabla 23. *Formato registro de riesgos*

NOMBRE DEL PROYECTO														
TIPO DE RIESGO		MA: MUY ALTO	A: ALTO	M: MEDIO	B: BAJO	MB: MUY BAJO								
TIPO DE RESPUESTA		EVITAR	MITIGAR	TRANSFERIR	EXPLOTAR	COMPARTIR	MEJORAR	ACEPTAR						
COD RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	CAUSA / RAZA	DISPARADOR	ENTREGABLES AFECTADOS	PROB IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPUESTA PLANEADA	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	FECHA PLANIFICADA	PLAN CONTINGENCIA	RESERVAS	
													COSTO	TIEMPO

Fuente: Construcción de los autores

3.9 Plan de adquisiciones

La compañía ATHLETIC DE COLOMBIA SAS, realizará la asignación de personal para el proyecto, el cual hace parte de la nómina actual de la compañía; este recurso estará bajo direccionamiento del Gerente del Proyecto y en dedicación completa durante la ejecución del proyecto, según se define en el Plan de Gestión de Recursos.

Adicionalmente, la planta física, equipos de cómputo, software, y demás herramientas no serán modificadas en el presente proyecto; solo se entregará una evaluación de sus condiciones para ser tenidas en cuenta por ATHLETIC DE COLOMBIA SAS, para futuras mejoras.

Teniendo esto presente, se define que el presente proyecto no conlleva adquisiciones.

3.10 Plan de gestión de grupos de interés

Se definen 3 grandes grupos en los que se clasifican los interesados del proyecto:

- Cliente
- Grupo Proyecto
- Cliente Final.

Adicionalmente se definen los niveles de Poder, Interés e influencia con el fin de analizar los interesados bajo las matrices de Poder VS Influencia y Poder VS Interés.

Tabla 24 *Interesados*

INTERESADO	SIGLA
PATROCINADOR	P
GERENTE DE SERVICIO TECNICO	GST
GERENTE FINANCIERO	GF
COORDINADOR SERVICIO TECNICO	CST
AGENTES CALL CENTER	AC
TECNICOS	T
LIDER TECNICO	LT
LIDER FUNCIONAL	LF
LIDER CAPACITADOR	LC
ESPECIALISTA DE PROCESOS	ESP
ANALISTA TECNICO	AT
ANALISTA FUNCIONAL	AF
CLIENTE FINAL	CF

Fuente: Construcción de los autores.

Nivel de participación:Tabla 25 *Nivel de participación interesados*

INTERESADO	PARTICIPACION ACTUAL					PARTICIPACION DESEADA				
	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDIARIO	LIDER	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDIARIO	LIDER
PATROCINADOR				X						X
GERENTE DE SERVICIO TECNICO					X					X
GERENTE FINANCIERO			X						X	
COORDINADOR SERVICIO TECNICO		X							X	
AGENTES CALL CENTER	X							X		
TECNICOS	X							X		
LIDER TECNICO					X					X
LIDER FUNCIONAL					X					X
LIDER CAPACITADOR					X					X
ESPECIALISTA DE PROCESOS					X					X
ANALISTA TECNICO				X					X	
ANALISTA FUNCIONAL				X					X	
CLIENTE FINAL	X					X				

Fuente: Construcción de los autores

De acuerdo a los resultados de las matrices anteriores y al nivel de participación deseado se definen las estrategias para interactuar con los interesados.

Tabla 26. *Matriz gestión de interesados*

GRUPO	ROL	EXPECTATIVAS FRENTE AL PROYECTO	PROBLEMAS	Abv	INTERES	PODER	INFLUENCIA	ESTRATEGIA
CLIENTE	PATROCINADOR	* Incrementar las ventas por servicios. * Disminuir los costos de la operación. * Incrementar los niveles de atención de servicio al cliente.	* Los ANS actuales no cumplen con las expectativas del cliente final. * El ISC está por debajo de la meta corporativa establecida para 2015. * Disminución en las ventas.	P	10	10	2	* Involucrar activamente en el proyecto. * Trabajar para el. * Mantener informado.
	GERENTE DE SERVICIO TECNICO	* Mejoramiento de procesos y procedimientos de atención al cliente. * Procesos escalables. * Los nuevos procesos estén alineados a la estrategia corporativa. * Incrementar los niveles de atención de servicio al cliente.	* Los ANS actuales no cumplen con las expectativas del cliente final. * El ISC está por debajo de la meta corporativa establecida para Junio de 2016.	GST	10	9	7	* Involucrar activamente en el proyecto. * Trabajar para el. * Mantener informado.
	GERENTE FINANCIERO	* Incrementar las ventas por servicios. * Disminuir los costos de la operación.	* Costo del proyecto. * Disminución en las ventas por servicios. * Poca credibilidad en el proyecto.	GF	5	9	1	* Mantener informado. * Mantener satisfecho
	COORDINADOR SERVICIO TECNICO	* Incrementar los niveles de atención de servicio al cliente. * Mayor control de la operación. * Disminuir reprocesos.	* Sensación de sobrecarga en su trabajo debido a la implementación del nuevo proceso. * Los ANS actuales no cumplen con las expectativas del cliente final. * El ISC está por debajo de la meta corporativa establecida para Junio de 2016.	CST	6	5	4	* Mantener informado.
	AGENTES CALL CENTER	* Obtener bonificación por cumplimiento de metas. * Procesos bien definidos	* No se están cumpliendo las metas.	AC	3	1	3	* Mantener informados con mínimo esfuerzo.
	TECNICOS	* Mejorar la eficiencia en las visitas realizadas a clientes. * Disminuir reprocesos. * Obtener bonificación por cumplimiento de metas.	* No se están cumpliendo las metas.	T	3	1	3	* Mantener informados con mínimo esfuerzo.
PROYECTO	LIDER TECNICO	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	LT	10	4	8	* Trabajar con ellos.
	LIDER FUNCIONAL	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	LF	10	4	8	* Trabajar con ellos.
	LIDER CAPACITADOR	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	LC	10	1	4	* Trabajar con ellos.
	ESPECIALISTA DE PROCESOS	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	ESP	10	4	7	* Trabajar con ellos.
	ANALISTA TECNICO	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	AT	10	1	6	* Trabajar con ellos.
	ANALISTA FUNCIONAL	* Garantizar que el proyecto cumpla a cabalidad en Alcance, tiempo, costo. * Garantizar la calidad de los entregables.	* No se envidencian.	AF	10	1	6	* Trabajar con ellos.
CLIENTE FINAL	CLIENTE FINAL	* Satisfacción en la prestación del servicio. * Mejores tiempos de respuesta. * Facilidad en la adquisición de servicios.	* Demoras y reprocesos en la atención de requerimientos.	CF	2	1	1	

Fuente: Construcción de los autores

Referencia

Caballero J (2015) *Información Acerca de Athletic*. Athletic Colombia. Comunicación personal, 11 de octubre de 2015

Anexos

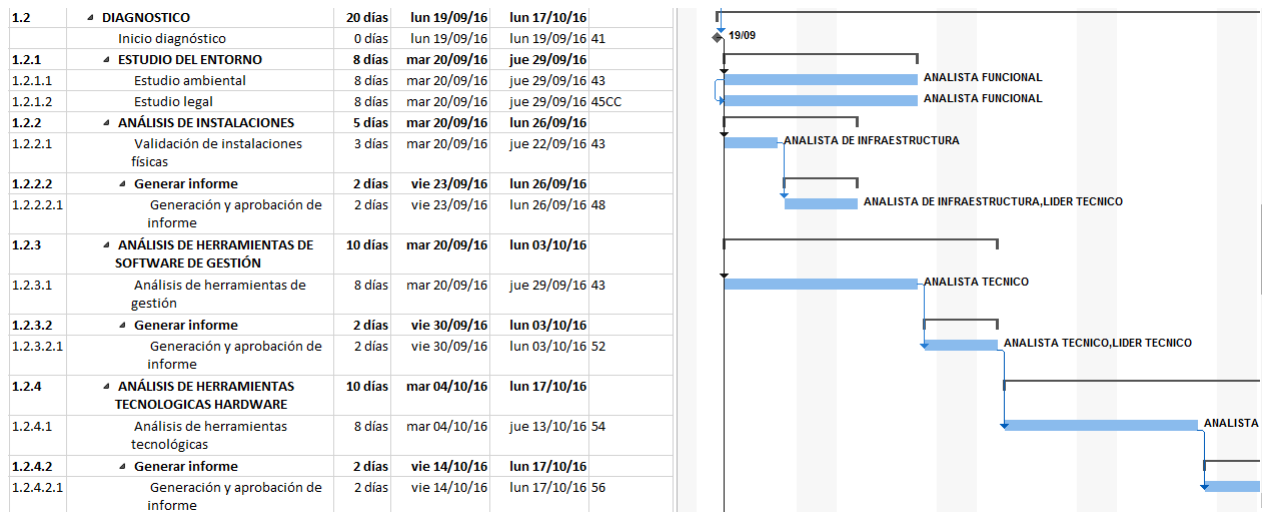
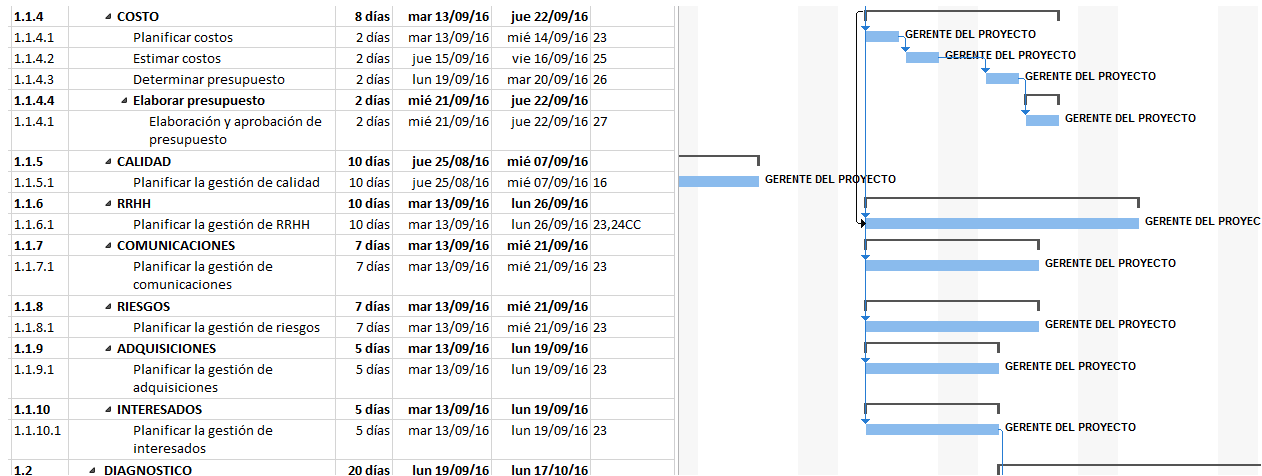
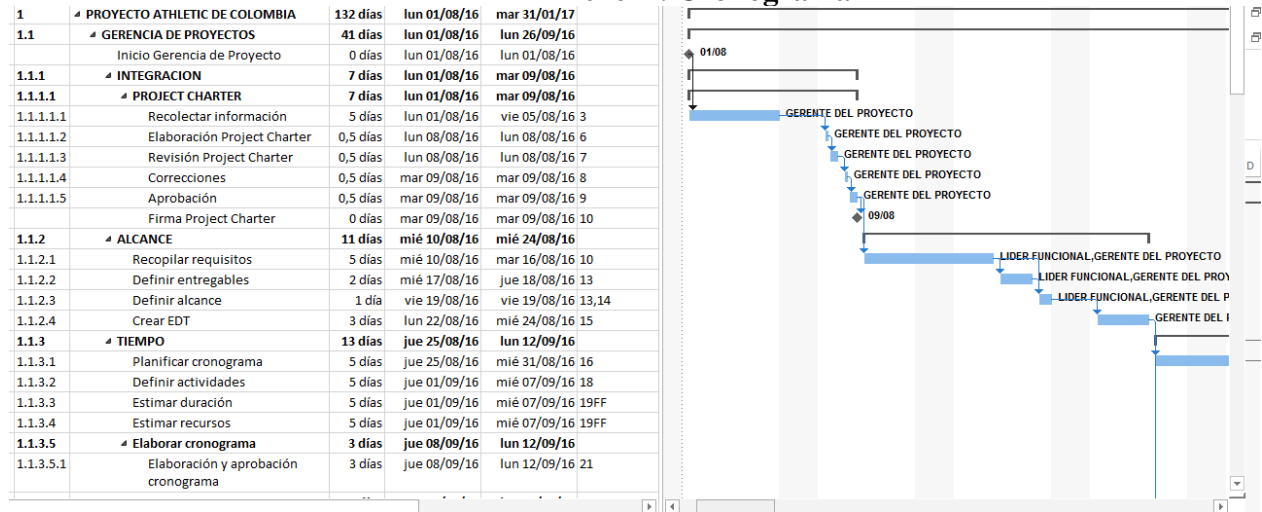
Anexo A. Huella de carbono

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		TIPO DE EMISION	ENTRADAS	Tiempo uso (días)	Horas de uso diarios	Consumo			Factor de Emisión (Fe)		Cantidades de Kg de CO2 Eq		SALIDAS	Disposición			CANTIDADES	Factor de Emisión (Fe)		Cantidades de CO2 Eq salida	TOTAL Cantidades de CO2 Eq	
						Cantidad (entradas)	Consumo por unidad (entradas)	Consumo total en unidad de medida	Magnitud	Unidad				Cantidad (salidas)	Salida	Equivalencia en unidad de medida		Magnitud	Unidad			
INICIO	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA COMPUTADOR HP PYNONEK 400 G1 MICRO TOWER	20	8	4	0.061	39.04	Kw	0.2849	Kg CO2 / kw/h	11.12		CALOR	4	Calor, no genera impacto al medio ambiente	85	BTU/hora	340	0.2849	Kg CO2 / kw/h	96.9	108.0
	INDIRECTA	ILUMINACIÓN LAMPARA LED GP60-48	20	8	7	0.048	53.76	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	15.32		CALOR	7	Calor, no genera impacto al medio ambiente				0.2849	Kg CO2/kw/h	0.0	15.3
	INDIRECTA	AGUA (baños)	20	1	2	1	40	Litro		Kg CO2/kw/h	0		AGUAS RESIDUALES	2	Aguas residuales			40		Kg CO2/kw/h	0.0	0.0
	DIRECTA	COMBUSTIBLE (Gasolina)	20		1	4	1.892705	151.4164	Litro	2.426	Kg CO2/lit	367.34		EMISIÓN DE GASES	4	Emisión de gases						367.3
ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA COMPUTADOR HP PYNONEK 400 G1 MICRO TOWER	40	8	4	0.061	78.08	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	22.24		CALOR	4	Calor, no genera impacto al medio ambiente	85	BTU/hora	340	0.2849	Kg CO2 / kw/h	96.9	119.1
	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA SERVIDOR HP PROLIANT DL350 G9	20	8	1	0.75	120.00	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	34.19		CALOR	1	Calor, no genera impacto al medio ambiente	2892	BTU/hora	2892	0.2849	Kg CO2/kw/h	823.9	858.1
	INDIRECTA	ILUMINACIÓN LAMPARA LED GP60-48	40	8	7	0.048	107.52	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	30.63		CALOR	7	Calor, no genera impacto al medio ambiente				0.2849	Kg CO2/kw/h	0.0	30.6
	INDIRECTA	AGUA (baños)	40	1	2	1	80	Litro		Kg CO2/kw/h	0.00		AGUAS RESIDUALES	2	Aguas residuales			80.00		Kg CO2/kw/h	0.0	0.0
	DIRECTA	COMBUSTIBLE (Gasolina)	40		1	4	1.892705	302.8328	Litro	2.426	Kg CO2/lit	734.67		EMISIÓN DE GASES	4	Emisión de gases				2.426	Kg CO2/lit	
Ejecución del Proyecto	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA COMPUTADOR HP PYNONEK 400 G1 MICRO TOWER	180	8	16	0.061	1405.44	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	400.41		CALOR	16	Calor, no genera impacto al medio ambiente	85	BTU/hora	1360	0.2849	Kg CO2 / kw/h	387.5	787.9
	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA SERVIDOR HP PROLIANT DL350 G9	180	8	1	0.75	1080.00	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	307.69		CALOR	1	Calor, no genera impacto al medio ambiente	2892	BTU/hora	2892	0.2849	Kg CO2/kw/h	823.9	1,131.6
	INDIRECTA	ILUMINACIÓN LAMPARA LED GP60-48	180	8	7	0.048	483.84	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	137.85		CALOR	7	Calor, no genera impacto al medio ambiente				0.2849	Kg CO2/kw/h	0.0	137.8
	INDIRECTA	AGUA (baños)	180	1	2	1	360	Litro		Kg CO2/kw/h	0.00		AGUAS RESIDUALES	2	Aguas residuales			360.00		Kg CO2/kw/h	0.0	0.0
	DIRECTA	COMBUSTIBLE (Gasolina)	180		1	4	1.892705	1362.7476	Litro	2.426	Kg CO2/lit	3306.03		EMISIÓN DE GASES	4	Emisión de gases				2.426	Kg CO2/lit	
Cierre del Proyecto	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA COMPUTADOR HP PYNONEK 400 G1 MICRO TOWER	30	8	16	0.061	234.24	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	66.73		CALOR	16	Calor, no genera impacto al medio ambiente	85	BTU/hora	1360	0.2849	Kg CO2 / kw/h	387.5	454.2
	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA SERVIDOR HP PROLIANT DL350 G9	30	8	1	0.75	180.00	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	51.28		CALOR	1	Calor, no genera impacto al medio ambiente	2892	BTU/hora	2892	0.2849	Kg CO2/kw/h	823.9	875.2
	INDIRECTA	ILUMINACIÓN LAMPARA LED GP60-48	30	8	7	0.048	80.64	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	22.97		CALOR	7	Calor, no genera impacto al medio ambiente				0.2849	Kg CO2/kw/h	0.0	23.0
	INDIRECTA	AGUA (baños)	30	1	2	1	60	Litro		Kg CO2/kw/h	0.00		AGUAS RESIDUALES	2	Aguas residuales			60		Kg CO2/kw/h	0.0	0.0
	DIRECTA	COMBUSTIBLE (Gasolina)	30		1	4	1.892705	227.1246	Litro	2.426	Kg CO2/lit	551.00		EMISIÓN DE GASES	4	Emisión de gases				2.426	Kg CO2/lit	
Uso	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA COMPUTADOR HP PYNONEK 400 G1 MICRO TOWER	1825	8	16	0.061	14249.60	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	4059.71		CALOR	16	Calor, no genera impacto al medio ambiente	85	BTU/hora	1360	0.2849	Kg CO2 / kw/h	387.5	4,447.2
	INDIRECTA	CONSUMO DE ENERGÍA SERVIDOR HP PROLIANT DL350 G9	1825	8	1	0.75	10950.00	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	3119.66		CALOR	1	Calor, no genera impacto al medio ambiente	2892	BTU/hora	2892	0.2849	Kg CO2/kw/h	823.9	3,943.6
	INDIRECTA	ILUMINACIÓN LAMPARA LED GP60-48	1825	8	7	0.048	4905.60	Kw	0.2849	Kg CO2/kw/h	1397.61		CALOR	7	Calor, no genera impacto al medio ambiente				0.2849	Kg CO2/kw/h	0.0	1,397.6
	INDIRECTA	AGUA (baños)	1825	1	2	1	3650	Litro		Kg CO2/kw/h	0.00		AGUAS RESIDUALES	2	Aguas residuales			3650		Kg CO2/kw/h	0.0	0.0
	DIRECTA	COMBUSTIBLE (Gasolina)	120		1	4	1.892705	908.4984	Litro	2.426	Kg CO2/lit	2204.02		EMISIÓN DE GASES	4	Emisión de gases				2.426	Kg CO2/lit	
DISPOSICIÓN FINAL																						0.0
																						0.0
											16,829.35								HUELLA DE CARBONO TOTAL en kg			21,384.4

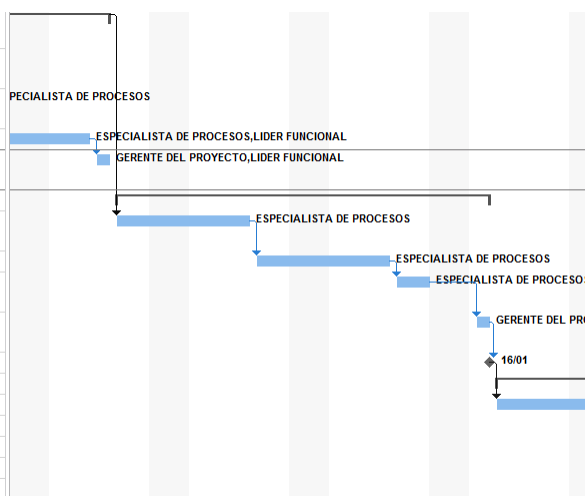
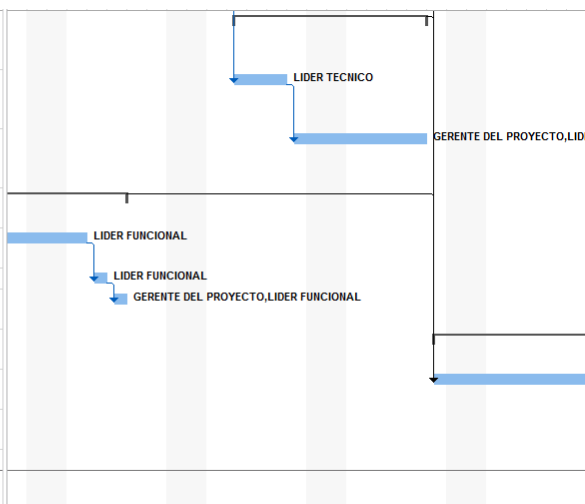
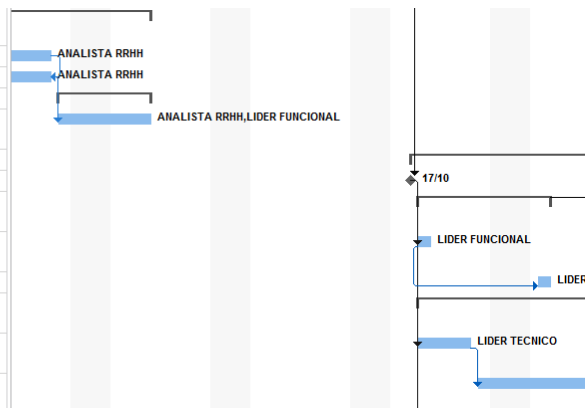
Anexo B. Matriz PESTLE

ANÁLISIS PESTLE													
componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del negocio	Fase					Nivel de incidencia					Incidencia en el proyecto y recomendación inicial
			I	P	Im	C	Cr	Mn	N	I	P	Mp	
Político	Gobierno	Acuerdos políticos para incentivar inversión internacional en el país	X	X	X				X				Estos acuerdos generan inversión en el país contribuyendo a tener mayor competencia en el sector con precios más económicos. Recomendación: Analizar el mercado para realizar un estudio financiero.
	Gremio	Existe una asociación colombiana para agrupar organizaciones dedicada a contact center		X	X							X	Se cuenta con una organización que promueve, representa y protege los intereses de sus asociados contribuyendo al fortalecimiento de la industria de contact center. Recomendación: Evaluar la posibilidad de unirse a esta asociación.
Económico	Bancario	Falta de incentivos por parte del sector bancario para la creación de empresas en el sector de servicio al cliente como call center.	X	X	X				X				Falta de acceso a créditos dificultan la implementación de un contact center, creación de procesos y realización de estudios de factibilidad (mercado, financieros, legal, administrativo, ambiental) Recomendación: Realizar caso de negocio bien estructurado y presentarlo en el sector bancario con el fin de obtener el financiamiento necesario con una tasa de interés inferior a la del mercado.
Social	Demográfico	Falta de personal capacitado para laborar en el call center	X		X						X		Bajo rendimiento por parte del personal que opera en el contact center. Recomendación: Capacitar el personal y generar incentivos para disminuir la rotación.
	cultural / estilo de vida	relaciones interpersonales inadecuadas que no permiten una buena relación cliente – operador	X	X	X							X	Insatisfacción del usuario con el servicio prestado, y por tanto de las empresas contratantes; puede generar que contraten el servicio con la competencia. Recomendación: Realizar seguimiento y control a la operación del contact center, con la finalidad de identificar debilidades para proponer y aplicar estrategias para superarlas.
	Salud	En Bogotá, la población tiene condiciones buenas de salud.	X	X	X							X	Se contará con disponibilidad laboral por parte del personal que operará el contact center. Recomendación: Tener en cuenta el estado de condiciones de salud de los aspirantes al cargo durante el proceso de selección de personal
Tecnológico	Tecnología	Elevados costos por cambio tecnológico		X	X			X					La desactualización de la tecnología es acelerada lo que le exige a la empresa estar en constante investigación y actualización. Por lo tanto se requiere realizar inversión en infraestructura y capacitación. Recomendación: realizar alianzas con empresas tecnológicas para obtener descuentos y mantenerse a la vanguardia.
	Tecnología	Evolución tecnológica constante		X	X							X	La evolución tecnológica nos permite ser más eficientes y competitivos. Recomendación: realizar alianzas con empresas tecnológicas para mantenerse a la vanguardia.
Legal	Ley 1480	Derechos y Deberes de consumidores usuarios		X	X							X	Se genera demanda de empresa de bienes y servicios ya que por ley están obligadas a prestar servicio al cliente. Recomendación: Contar con un portafolio de servicios con oferta atractiva para empresas que requieren contratar contact center.
Ecológico	Ambiental	Huella de Carbono	X	X	X	X	X		X				De acuerdo a la medición de la huella de carbono para el proyecto tenemos un impacto en el desarrollo del proyecto de 23479 Co2 equivalente.

Anexo D. Cronograma



1.2.5	ANÁLISIS DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL	11 días	mar 20/09/16	mar 04/10/16		
1.2.5.1	Entrevistas	8 días	mar 20/09/16	jue 29/09/16	43	
1.2.5.2	Pruebas desempeño	8 días	mar 20/09/16	jue 29/09/16	60FF	
1.2.5.3	Generar informe	3 días	vie 30/09/16	mar 04/10/16		
1.2.5.3.1	Generación y aprobación de informe	3 días	vie 30/09/16	mar 04/10/16	61	
1.3	RE DISEÑO DE OPERACION	65 días	lun 17/10/16	lun 16/01/17		
	Inicio rediseño de operación	0 días	lun 17/10/16	lun 17/10/16	42	
1.3.1	PROPUESTA DE MEJORA EN INFRAESTRUCTURA	5 días	mar 18/10/16	lun 24/10/16		
1.3.1.1	Reunión con área administrativa	1 día	mar 18/10/16	mar 18/10/16	65	
1.3.1.2	Propuestas de mejora	1 día	lun 24/10/16	lun 24/10/16	67CC+4 días	
1.3.2	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE SOFTWARE DE GESTION	10 días	mar 18/10/16	lun 31/10/16		
1.3.2.1	Definir características y alcance de software	3 días	mar 18/10/16	jue 20/10/16	65	
1.3.2.2	Propuesta de mejora software de gestión	7 días	vie 21/10/16	lun 31/10/16	70	
1.3.3	EVALUACION Y PROPUESTA Y ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HARDWARE	8 días	mar 01/11/16	jue 10/11/16		
1.3.3.1	Definir características y alcance de herramientas tecnológicas hardware	3 días	mar 01/11/16	jue 03/11/16	71	
1.3.3.2	Propuesta de mejora herramientas tecnológicas hardware	5 días	vie 04/11/16	jue 10/11/16	73	
1.3.4	EVALUACION Y PROPUESTA DE TALENTO HUMANO	7 días	mar 18/10/16	mié 26/10/16		
1.3.4.1	Definición de roles y responsabilidades	5 días	mar 18/10/16	lun 24/10/16	65	
1.3.4.2	Definición de perfiles	1 día	mar 25/10/16	mar 25/10/16	76	
1.3.4.3	Propuesta de mejora talento humano	1 día	mié 26/10/16	mié 26/10/16	77	
1.3.5	PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	34 días	vie 11/11/16	mié 28/12/16		
1.3.5.1	Creación de documentos de procesos técnicos	15 días	vie 11/11/16	jue 01/12/16	72,66,69,75	
1.3.5.2	Creación de documentos de procesos operativos	15 días	vie 02/12/16	jue 22/12/16	80	
1.3.5.3	Revisión de documentación	3 días	vie 23/12/16	mar 27/12/16	81	
1.3.5.4	Propuesta de procesos y procedimientos	1 día	mié 28/12/16	mié 28/12/16	82	
1.3.5	PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	34 días	vie 11/11/16	mié 28/12/16		
1.3.5.1	Creación de documentos de procesos técnicos	15 días	vie 11/11/16	jue 01/12/16	72,66,69,75	
1.3.5.2	Creación de documentos de procesos operativos	15 días	vie 02/12/16	jue 22/12/16	80	
1.3.5.3	Revisión de documentación	3 días	vie 23/12/16	mar 27/12/16	81	
1.3.5.4	Propuesta de procesos y procedimientos	1 día	mié 28/12/16	mié 28/12/16	82	
1.3.6	EVALUACION DE DESEMPEÑO	13 días	jue 29/12/16	lun 16/01/17		
1.3.6.1	Definir parámetros de evaluación	5 días	jue 29/12/16	mié 04/01/17	79	
1.3.6.2	Realizar matrices de evaluación	5 días	jue 05/01/17	mié 11/01/17	85	
1.3.6.3	Revisión matrices de evaluación	2 días	jue 12/01/17	vie 13/01/17	86	
1.3.6.4	Propuesta de evaluaciones de desempeño	1 día	lun 16/01/17	lun 16/01/17	87	
	Fin rediseño de operación	0 días	lun 16/01/17	lun 16/01/17	88	
1.4	CIERRE DEL PROYECTO	11 días	mar 17/01/17	mar 31/01/17		
1.4.1	Ajustes de cierre	5 días	mar 17/01/17	lun 23/01/17	89	
1.4.2	Documentar lecciones aprendidas	3 días	mar 24/01/17	jue 26/01/17	91	
1.4.3	Aprobación de cierre	2 días	vie 27/01/17	lun 30/01/17	92	
1.4.4	Actas de cierre	1 día	mar 31/01/17	mar 31/01/17	93	
	Firma cierre del proyecto	0 días	mar 31/01/17	mar 31/01/17	94	



Anexo E. Formato solicitud de cambio

FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS	
PROYECTO:	
FECHA:	
NOMBRE DEL SOLICITANTE:	
DESCRIPCION DEL CAMBIO:	
IMPACTO:	
JUSTIFICACION:	
EVALUACION DEL CAMBIO (Diligenciado por el comité de control de cambios)	
APROBADO:	
APLAZADO:	
RECHAZADO:	
JUSTIFICACION:	
Firma Gerente de Proyecto	Firma Líder Técnico
Firma Sponsor	Firma Líder Funcional

